

## BAB III

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 3.1. PROFIL PERUSAHAAN

BP3IP adalah salah satu dari lembaga Diklat milik pemerintah yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan tenaga Pelaut yang profesional khususnya Ahli Nautika dan Ahli Teknika untuk Pelayaran Kapal Niaga. Sesuai Permenhub No. 47 tahun 2005 BP3IP mempunyai tugas : menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan semua jenjang dan jenis pendidikan dan pelatihan kepelautan sesuai dengan standar internasional melalui pendidikan dan pelatihan penyegaran dan peningkatan ilmu pelayaran.

Sejak tahun 1960 sampai September 2002 BP3IP Jakarta telah meluluskan kurang lebih 40.000 pelaut dalam berbagai jenjang program Diklat Kepelautan dan Diklat Keterampilan Khusus Pelaut. Core bisnis lembaga diklat ini adalah menjalankan tugas melaksanakan pendidikan penyegaran dan peningkatan ilmu pelayaran, teknis fungsional kepelautan, melalui program pendidikan penyegaran, pemutakhiran dan peningkatan ilmu pelayaran.

BP3IP bergerak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan Nasional dan Internasional serta memelihara dan meningkatkan kualitas untuk menjamin pelayanan jasa Diklat Kepelautan terbaik yang diberikan kepada masyarakat dengan Standard of Training Certification and Watchkeeping (STCW) dan Amandemennya. Maka visi yang dimiliki yaitu ***“Menjadi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepelautan yang Lulusannya Unggul dan Berdaya Saing”***

Sedangkan Misi BP3IP ditetapkan sebagai berikut: “Mengoptimalkan kompetensi pelaut yang ada melalui diklat Penyegaran dan Peningkatan sesuai dengan Standard of Training Certification and Watchkeeping for seafarers dan amandemennya serta perundang-undangan Nasional”

Organisasi ini membutuhkan energy besar sebagai pemacu semangat anggota organisasi dalam mewujudkan visi organisasi, oleh karena itulah nilai dasar perlu dibentuk agar anggota memiliki keyakinan yang kuat tentang kebenaran misi yang akan dijalankan dan keberanian melakukan eksplorasi untuk mencapai visi organisasi.

Adapun nilai dasar BP3IP adalah :

**1. Integritas**

Memberikan komitmen untuk selalu melakukan setiap jenis pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan kepada customer dengan penuh tanggung jawab dan berdisiplin tinggi dengan menjunjung nilai – nilai kebenaran dan keadilan secara menyeluruh, baik tingkat manajemen maupun tingkat operasional sesuai dengan standar pelayanan terbaik kami demi kepuasan customer

**2. Kejujuran**

Kami yakin dengan landasan bekerja dan berkata jujur, akan memberikan kepuasan kepada customer, dengan tidak memandang latar belakang customer, dan menghindarisejauh mungkin praktek–praktek korupsi yang akan merugikan institusi, dengan menciptakan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan.

**3. Kerjasama tim**

Kami yakin bahwa kerjasama antar unit akan menghasilkan keputusan yang tepat dan cept untuk menyelesaikan masalah yang kompleks , sehingga customer akan memperoleh layanan kompleks dalam waktu yang singkat. Oleh karena itu, kami akan melaksanakan layanan kepada customer melalui kerjasama lintas fungsional dalam penediaan jasa.

**4. Kualitas**

Selalu berupaya memberikan jasa layanan pendidikan yang berkualitas tanpa memandang karakteristik customer, agar terbentuk citra BP3IP sebagai institusi yang berkelas karena kualitas dan memenuhi keinginan customernya dengan menghasilkan produk – produk innovative.

**A. PROGRAM DAN KEGIATAN**

**1. Program diklat**

Adapun Program Diklat yang dilaksanakan di BP3IP adalah :

a. Diklat Pelayaran

- 1) TPK – I Nautika/Tehnika
- 2) TPK – II Nautika/Tehnika

- 3) TPK – III Nautika/Tehnika
- 4) TPK – IV Nautika/Tehnika
- 5) TPK – V Nautika/Tehnika
- 6) KPD Nautika/Tehnika

b. Diklat Ketrampilan:

- 1) Radar Simulator
- 2) Arpa Simulator
- 3) Medical Emergency First Aids
- 4) Medical Care
- 5) Ship Security Officer
- 6) ISM Code
- 7) Bridge Resources Management
- 8) Engine Resource Management

c. Diklat Pemutakhiran

d. Diklat Penyetaraan

e. Diklat Retraining (Pelatihan Kembali)

f. Kegiatan Ko dan Ekstra-kurikuler

g. Pembinaan mental dan mutu diklat

## **2. Penyelenggaraan Kepemerintahan**

a. Pemberdayaan Staf Pengelola

- 1) Pengelolaan Gaji, Tunjangan dan Honorarium
- 2) Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Keuangan

b. Pemberdayaan Personil PMM

- 1). Mengikutkan Diklat Pengamanan
- 2). Pengarahan Terhadap Personil PMM

c. Pemeliharaan Gedung

d. Pemberdayaan Poliklinik

e. Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Sarana dan Prasarana

- 1) Pembuatan Modul Praktek masing-masing laboratorium/ Simulator
- 2) Pengadaan laptop dan infocus

- 3) Pembuatan Bahan Ajar dengan Power Point
  - 4) Pengadaan Kursi.
- f. Pemeliharaan Sarana
- 1) Pemeliharaan Laboratorium/Simulator
  - 2) Pemeliharaan Multimedia Pembelajaran
  - 3) Pemeliharaan Sarana Kelas
  - 4) Pemeliharaan Sarana Perkantoran
- g. Pengembangan Program diklat
- h. Pemeliharaan Sistem Manajemen Mutu

## B. SARANA PRASARANA DIKLAT

Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan diklat, BP3IP telah memiliki fasilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.1 yaitu:

Tabel 3.1 Sarana Dan Prasaran Diklat

No	Uraian	Jumlah
1	Ruang Kelas	33 Kelas
2	Ruang Perkantoran	7 Ruang
3	Auditorium	1 Ruang
4	Ruang rapat	2 Ruang
5	Ruang Perpustakaan	1 Ruang
6	Asrama	48 Kamar
7	OHP	32 Unit
8	Laptop	11 Unit
9	LCD Proyektor	15 Unit
10	Steering Trainer Simulator	1 Unit
11	Workshop/Bengkel Kerja	1 Unit
12	Ship Operation Simulator	1 Unit
13	Liquid cargo handling Simulator	1 Unit
14	GMDSS Real Equipment Simulator	1 Unit
15	GMDSS Training Simulator	1 Unit
16	Computer Based Training (CBT)	1 Unit
17	Language Laboratory	1 Unit
18	Radar Arpa Simulator	2 Unit
19	Engine Graphic Simulator	1 Unit
20	Electric and Electronic Laboratory	1 Unit

**Keterangan :**

1. Ruang Kelas : 33 Kelas ber AC, kapasitas 30 Siswa/kelas
2. Ruang perkantoran yang mampu menampung 120 pegawai kapasitas perkantoran cukup memadai
3. Auditorium/aula dengan kapasitas 500 orang
4. Ruang rapat 2 buah yang memadai
5. Ruang Perpustakaan full AC yang memadai.
6. Asrama untuk siswa : 48 kamar dengan kapasitas 2 orang/kamar cukup memadai, karena BP3IP tidak mewajibkan Siswa/Perwira Siswanya untuk masuk asrama.
7. Sarana Bantu proses belajar mengajar berupa 32 unit OHP, 15 set LCD proyektor dan 11 unit Laptop masih cukup memadai.
8. Workshop/Bengkel Kerja memadai dibidang sarana workshopnya
9. Steering Trainer Simulator cukup memadai
10. Ship Operation Simulator cukup memadai
11. Liquid cargo handling Simulator cukup memadai
12. GMDSS Real Equipment Simulator cukup memadai
13. GMDSS Training Simulator cukup memadai
14. Computer Based Training (CBT) cukup memadai
15. Language Laboratory cukup memadai
16. Radar Arpa Simulator cukup memadai
17. Engine Graphic Simulator cukup memadai
18. Electric and Electronic Laboratory cukup memadai

Dalam mendukung tupoksi BP3IP memiliki aset yang terus menerus bertambah sebagaimana tabel 3.2.

Tabel.3.2 Aset BP3IP

Pos-Pos Neraca	Per 31				
	Desember				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Aset Tetap</b>	<b>19,668,776,965</b>	<b>25,869,607,965</b>	<b>26,612,011,215</b>	<b>65,087,355,125</b>	<b>65,787,733,975</b>
Tanah	2,216,904,180	2,216,904,180	2,216,904,180	2,216,904,180	2,216,904,180
Gedung dan Bangunan	7,177,890,685	8,610,694,685	8,767,694,685	13,426,317,795	13,624,103,645
Peralatan dan Mesin	9,919,740,700	14,683,533,700	15,268,936,950	44,684,200,750	45,739,130,750
Jalan, Irigasi dan Jaringan	12,200,000	16,434,000	16,434,000	16,434,000	16,434,000
Aset tetap lainnya	342,041,400	342,041,400	342,041,400	4,743,498,400	4,191,161,400

Pada tahun 2006 terjadi kenaikan yang cukup signifikan pada aset tetap. Penambahan ini dikarenakan adanya hibah ship analitic project dari Badan Diklat perhubungan, berupa peralatan dan mesin (Laboratorium dan Simulator) untuk kebutuhan diklat.

### C. JUMLAH PESERTA DIKLAT

Jumlah peserta diklat BP3IP dari tahun 2004 s/d 2008 mengalami peningkatan yang cukup pesat, ditengah persaingan antar UPT Diklat di lingkungan Departemen Perhubungan BP3IP mencatat kenaikan 100% lebih setiap tahunnya. Dibawah ini adalah tabel yang menggambarkan peningkatan jumlah peserta diklat pertahun :

Tabel 3.3 Jumlah peserta diklat periode 2004s/d 2008

No	Kegiatan	Indikator	2004			2005			2006			2007			2008		
			Target	Realisasi	Prosentase												
1	Penyelenggaraan pendidikan	Diklat Keahlian	840	718	85,48	840	707	84,17	840	1108	131,90	1140	1872	164,21	1440	2578	178,89
		1). TPK-I N/T		68			74			122			230			442	
		2). TPK-II N/T		116			140			231			341			480	
		3). TPK-III N/T		77			130			211			264			309	
		4). TPK-IV N/T		90			84			320			338			475	
		5). TPK-V N/T		366			279			306			423			608	
		6). KPD N/T		0			0			185			486			584	

Sumber: data lembaga

Mulai tahun 2007, BP3IP membuka kelas alih program D3 yang boleh diikuti oleh peserta Diklat Tingkat III serta S1 yang boleh diikuti oleh peserta Diklat Tingkat I dan II saja. Diklat alih program hanya boleh diikuti oleh peserta diklat yang sedang mengikuti Diklat pelayaran pada periode yang sama. Jumlah peserta cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya, seperti pada Tabel 3.4

Tabel 3.4 Jumlah peserta alih program

No	Program	2007	2008
1	D3	90	150
2	S1	145	402
	Jumlah	235	552

Sumber : data lembaga

#### D. SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

SDM yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di BP3IP terdiri dari Pengajar dan Pengelola (Administrasi dan Teknisi). Administrasi sebagai pengelola dokumen dan Teknisi sebagai penunjang pemeliharaan peralatan dan mesin di BP3IP. Jumlah personil SDM yang mendukung kelancaran operasional organisasi BP3IP saat ini adalah sebagai berikut :

- 1) Tenaga Pengelola sebanyak 92 orang mulai golongan II sampai dengan golongan IV. Tabel SDM BP3IP saat ini berdasarkan Golongan disajikan sebagaimana Tabel 3.5 berikut.

Tabel 3.5. Jenis Golongan Kepegawaian SDM BP3IP

No	Uraian	Gol. II	Gol. III	Gol. IV	Total
1.	Tenaga Pengelola	27	60	5	92

Sumber : data lembaga

Sedangkan kompetensi tenaga pengelola di BP3IP adalah sebagaimana terlihat pada Tabel 3.6 dibawah ini:

Tabel 3.6. Tingkat Pendidikan SDM

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	SD	1
2.	SLTP	2
3.	SMA	25
4.	SMEA	6
5.	STM	5
6.	D III	7
7.	S1	30
8.	S2	16
	Jumlah	92

Sebagai Diklat berbasis kompetensi, diantara 92 orang pegawai tetap tersebut diatas, terdapat beberapa orang dengan latar belakang pelaut yang kalau dijabarkan berdasarkan tingkat ijazah kepelautannya adalah sebagaimana berikut :

Tabel 3.7. SDM dan Tingkat Ijazah Kepelautannya

Ahli Nautika Tingkat	I	11
	II	7
	III	-
Ahli Teknika Tingkat	I	7
	II	4
	III	1
Jumlah		30

- a. Tenaga pengajar di BP3IP terdiri dari 121 orang yang dengan latar belakang jenjang keahlian kepelautan dan disiplin ilmu lainnya. Dari jumlah tersebut yang merupakan instruktur tetap ada sebanyak 20 orang. Tabel 3.8 menggambarkan komposisi pengajar BP3IP berdasarkan jenjang keahlian dan disajikan sebagaimana berikut.

Tabel 3.8. Tabel Komposisi Jumlah Instruktur Berdasarkan Jenjang Keahlian

Ahli Nautika Tingkat			Ahli Teknik Tingkat			Disiplin Ilmu Lainnya		
I	II	III	I	II	III	S1	S2	S3
38	8	-	27	7	2	24	14	1

Kedudukan dan kinerja BP3IP saat ini berada pada pertumbuhan yang stabil serta dapat dikembangkan menjadi sebuah badan layanan yang lebih profesional dan bermanfaat bagi kepentingan yang lebih luas. Dalam rangka meningkatkan kinerja diklat dan meningkatkan kualitas pendidikan. Strategi yang dijalankan oleh BP3IP adalah :

- a. Efisiensi proses dan efektifitas kerja kepada seluruh pegawai di lingkungan internal BP3IP sehingga dapat memberikan *incentive for cost saving*
- b. Melakukan analisa terhadap para rekanan. Analisa yang dilakukan adalah terhadap kualitas bahan dan jasa yang akan dipasok dan keterlambatan pekerjaan yang dilakukan oleh para rekanan
- c. Fokus Pada kualitas layanan dan mutu lulusan
- d. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana
- e. Membangun pusat layanan informasi yang memadai.
- f. meningkatkan kualitas dan produktifitas sumber daya manusia di

### 3.2. DESKRIPSI PERMASALAHAN

Sebelum melakukan penelitian harus diidentifikasi terlebih dahulu apa yang menjadi permasalahan yang ada pada Lembaga Diklat Pelayaran BP3IP

Dengan mulai diberlakukannya PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU BP3IP perlu mewujudkan prinsip efisiensi dan menjadi bagian dari sistem manajemen yang professional, maka perlu starting point untuk meningkatkan sistem manajemen pada lembaga non profit dalam pengelolaan yang lebih berjiwa entrepreneurship dengan menerapkan konsep bisnis secara sehat.

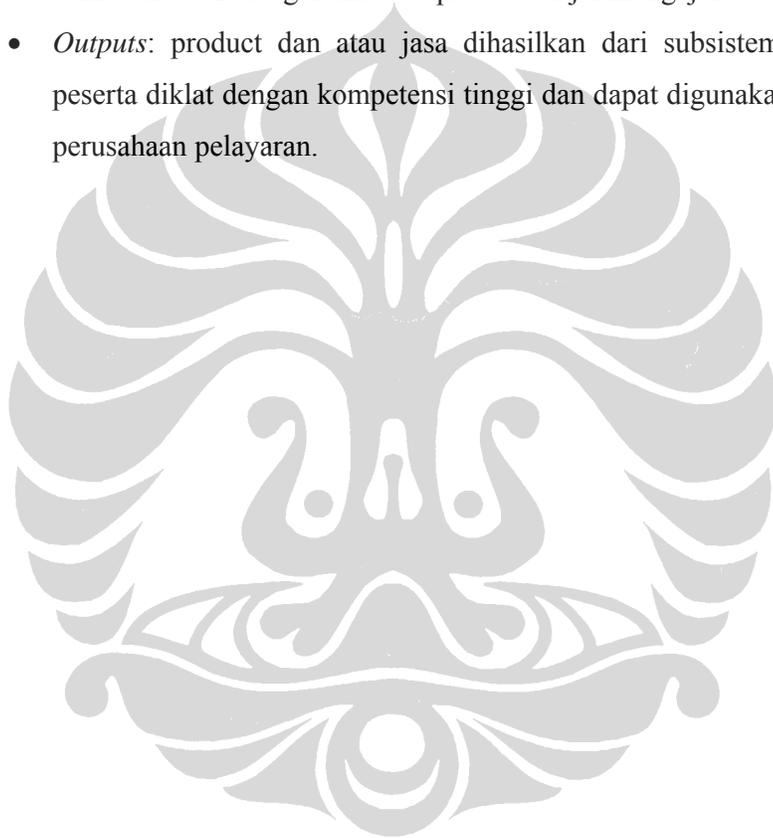
Pada dasarnya BP3IP ingin mengadopsi sistem pengukuran kinerja *service scorecard*. Hal ini dilakukan karena system pengukuran kinerja dimasa lalu hanya mengukur aspek financial belaka dan sudah dianggap mewakili keseluruhan kinerja, padahal gejala yang muncul adalah bahwa lembaga diklat ini hanya berorientasi pada aspek kuantitas semata, menjaring peserta dengan sebanyak – banyaknya tanpa memperdulikan kualitas proses yang dijalankan, akibatnya terjadi peningkatan jumlah complain dari peserta diklat maupun para karyawan, para pengguna lulusan dalam hal ini adalah perusahaan – perusahaan pelayaran yang memperkerjakan para pelaut yang beranggapan bahwa lembaga diklat pelayaran mudah untuk mendapatkan ijazah tanpa perlu berfikir bagaimana proses sebenarnya untuk mendapatkan ijazah tersebut, terjadinya *accident* di beberapa kapal dimana mahkamah pelayaran menetapkan bahwa kompetensi perwira kapal belum memenuhi syarat. Semua hal yang berhubungan dengan pencapaian input, proses maupun output memerlukan pengukuran kinerja yang komprehensiv dan integral.

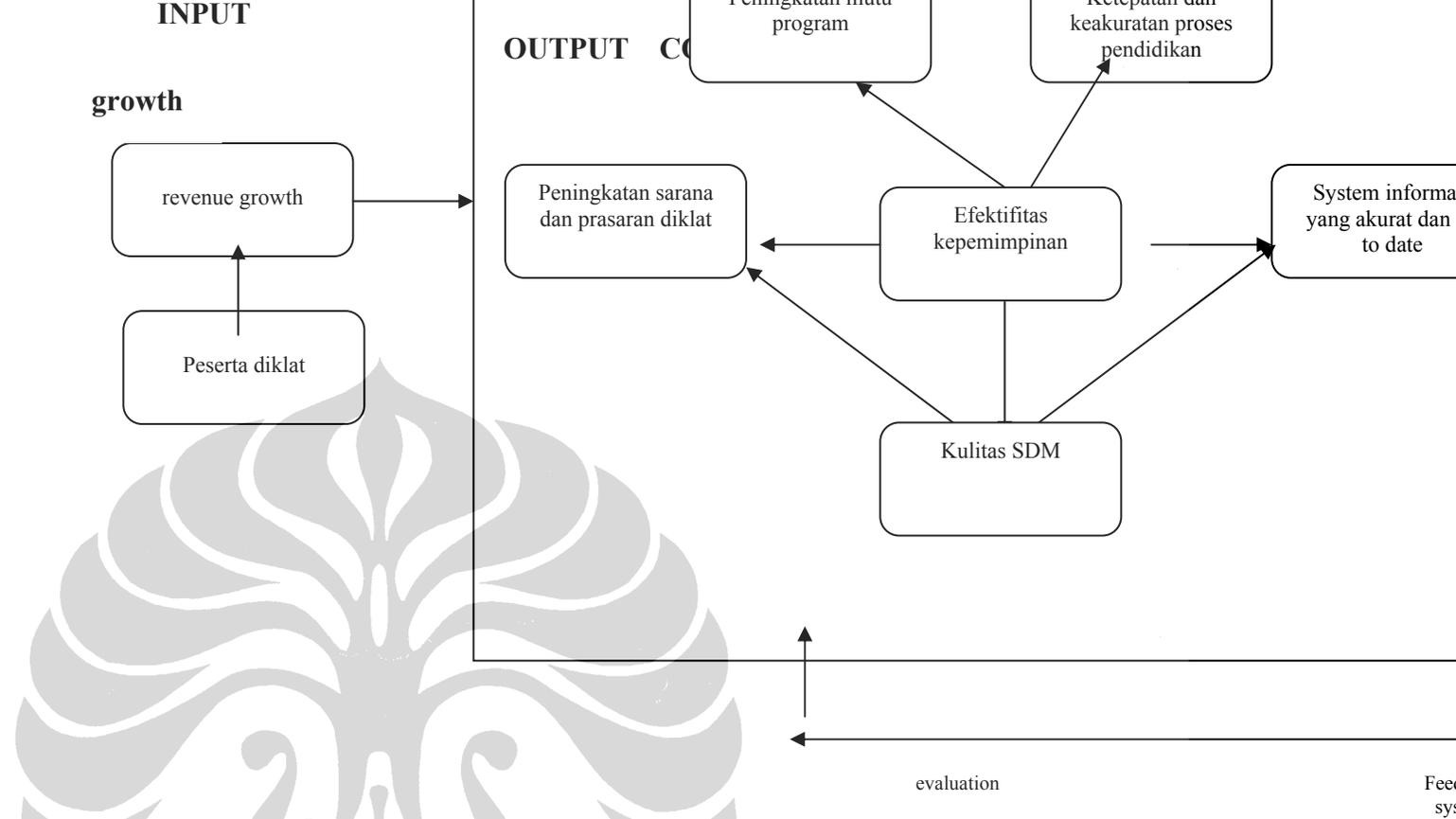
Hasil pengukuran kinerja meliputi elemen mulai dari proses pendaftaran diklat, proses pembelajaran, hingga akhirnya para lulusan kembali bekerja diatas kapal, yang dapat diukur melalui kepuasan pengguna jasa . hal ini akan dijadikan pedoman oleh pihak manajemen, bagaimana strategi yang perlu dilakukan agar dapat meningkatkan kualitas layannan. Kualitas lulusan, dan kepuasan pengguna jasa diklat.

### **3.3 ALIRAN PROSES JASA DIKLAT**

Sebagaimana dalam bidang manufactur, jasa pendidikan juga memiliki aliran proses seperti gambar 3.1, yaitu :

- *Inputs* = sumber inputnya adalah peserta diklat dan faktor keuangan yang sehat untuk mendukung program
- *Transforming process*: aktivitas kerja yang mentransformasikan input, penambahan nilai dan menghasilkan output pada system yaitu kepemimpinan (*leadership*) yang menggerakkan program-program bermutu, ketersediaan sarana dan prasarana system informasi yang *up to date*. Instruktur dan karyawan yang berkualitas. Berbagai aktivitas proses belajar mengajar
- *Outputs*: product dan atau jasa dihasilkan dari subsistem, subsistem lain dari peserta diklat dengan kompetensi tinggi dan dapat digunakan oleh *consumer* yaitu perusahaan pelayaran.





Gambar 3.1 : Transformasi proses

### 3.4. PENYUSUNAN ELEMEN PENGUKURAN KINERJA “*SERVICE SCORECARD*”

Penyusunan indikator – indikator dalam pengukuran kinerja *service scorecard* dilakukan dengan mengadopsi penilaian akreditasi dari BORANG untuk tingkat sarjana yang disesuaikan dengan kebutuhan Diklat Pelayaran yaitu merupakan sebuah lembaga pendidikan yang menghasilkan peserta diklat berbasis kompetensi sesuai dengan amanah STCW 1978 dan amandemen 1995 dalam bidang keahlian nautika dan Teknika.selain itu juga berdasarkan kepada tugas, pokok dan fungsi sebuah diklat pelayaran yaitu :

1. Penyusunan dan pelaksanaan rencana dan program serta kerjasama pendidikan dan pelatihan;
2. Pengembangan kurikulum dan silabus, sistem dan metode pengajaran;
3. Pelaksanaan pembelajaran ilmu pelayaran dan administrasi pengajaran;
4. Pelaksanaan pendidikan, penyegaran, pemutakhiran dan peningkatan ilmu pelayaran;
5. Pelaksanaan pengelolaan dan perawatan serta administrasi sarana dan prasarana pendidikan ilmu pelayaran;
6. Pelaksanaan bimbingan dan pembinaan mental, moral, fisik dan disiplin peserta pendidikan dan pelatihan;
7. Pelaksanaan ko-kurikuler dan ekstra kurikuler serta pengabdian masyarakat;
8. Pelaksanaan urusan kepegawaian, ketatusahaan dan kerumahtanggaan di serta hubungan masyarakat;
9. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan;
10. Pengelolaan unit penunjang
11. Pengembangan sistem manajemen mutu

Aspek utama yang membedakan Diklat dengan perguruan tinggi adalah input Lembaga diklat harus peserta diklat yang telah berpengalaman bekerja diatas kapal – kapal niaga selama minimal 2 th. Selain itu Dari prosesnya seperti masa tempuh studi normal bagi peserta Diklat DP-II,III dan IV ditempuh selama 9 bln berbeda dengan perguruan tinggi dimana masa study normal adalah 4 th. Selain itu perbedaan paling mendasar adalah kurikulum yang banyak mengadopsi jam praktek. Hal ini berkaitan erat dengan tujuan pendidikannya yang berbasis kompetensi sebagaimana

yang dianjurkan oleh STCW1995 amandemen 1978. Output yang dihasilkan juga adalah pelaut *experience* yang memiliki skill yang tinggi dan telah siap bekerja diatas kapal.

Walaupun berbeda namun dalam proses belajar mengajar dan pengelolaan diklat tetaplah sama sama, yaitu menjunjung tinggi profesionalitas dalam pelayanan serta mutu yang dihasilkan. Setelah rancangan indicator – indicator tersebut telah dibuat selanjutnya rancangan Indicator – inidkator tersebut akan diimplementasikan di BP3IP Jakarta

Sedangkan sasaran–sasaran strategis dan inisiatif strategis yang disusun dibuat berdasarkan hasil wawancara (*brainstorming*) dengan pihak manajemen diklat disesuaikan dengan karakteristik bisnis perusahaan. yang berorientasi pada:

1. Meningkatkan Pelaut Ahli Nautika dan Teknika yang memiliki kemampuan berkualitas dan berdaya saing, serta mampu menunjukkan eksistensi BP3IP.
2. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas pengelolaan keuangan, serta efisiensi dan efektifitas operasional keuangan.
3. Meningkatkan kualitas proses pendidikan / pembelajaran dan pelayanan umum.
4. Meningkatkan produktifitas dan profesionalisme pegawai serta penyelenggaraan dan pengoperasian kantor yang berkualitas

sasaran–sasaran strategi ini perlu memiliki dampak terhadap pencapaian sasaran strategis yang lain dan secara langsung atau tidak langsung bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

Adapun sasaran strategis, indicator, tagert dan indicator dari tiap – tiap elemen GLACIER yang merupakan elemen pengukuran kinerja dari Service Scorecard untuk mengukur pencapaian kinerja di Lembaga Diklat Pelayanan, adalah :

1) *Growth*

Pengukuran kinerja Growth / pertumbuhan disini adalah untuk mengetahui sejauh mana pencapaian sebuah lembaga Diklat Pelayanan dalam mendapatkan *profiTabel growth* dan bukan *profit* semata melalui saluran – saluran *new service* dan *regular service*. Adapun Sasaran strategis dan ukuran yang akan dilakukan dalam elemen ini adalah:

• **Pertumbuhan Pelanggan baru**

Sasaran strategis pertama yang ingin dicapai dalam elemen ini adalah pertumbuhan pelanggan baru yaitu pelanggan yang berasal dari peserta diklat

regular dan diklat program baru (alih program D3, S1), hal ini karena Diklat pelayaran mulai tahun 2009 merupakan Diklat Badan Layanan Umum yang telah mendapatkan kemandirian dalam pengelolaan keuangan dan pembiayaan operasionalnya, sesuai dengan prinsip – prinsip tata kelola keuangan BLU yang tidak hanya mengejar keuntungan semata, sehingga peningkatan pertumbuhan peserta diklat merupakan target utama

Indikator : Kelompok peserta diklat  
Realisasi pertumbuhan jumlah peserta diklat regular dan program baru per tahun terhadap target yang telah ditetapkan (J)

Target : Pertumbuhan jumlah peserta diklat regular dan program baru (alih program) sesuai dengan rencana bisnis anggaran

Inisiatif strategy :-

- a. Mengoptimalkan departemen marketing
- b. Meningkatkan kegiatan promosi yang intensive

- **Pertumbuhan Revenue**

Sasaran strategis yang ingin dicapai adalah peningkatan revenue yang diperoleh seiring dengan meningkatnya jumlah peserta, baik peserta diklat regular maupun peserta diklat program baru

Indikator : \* jumlah revenue yang diperoleh dari program diklat regular  
\* Jumlah revenue yang diperoleh dari program baru (alih program)

Target : Pertumbuhan jumlah revenue dari diklat regular dan program baru (alih program) sesuai dengan rencana bisnis anggaran

Inisiatif strategy : \* Meningkatkan pendapatan diluar penerimaan peserta  
\* Mengintensifkan program *on board training*

## 2) *Leadership*

Leadership merupakan aspek vital dalam sebuah perusahaan, dalam penciptaan visi, pengembangan strategi, melaksanakan rencana taktis dan menjamin kesuksesan. Elemen Leadership juga diukur melalui pencapaian kinerja financial melalui serangkaian program yang dijalankan serta manfaatnya terhadap organisasi . Leadership juga berpengaruh dalam Penciptaan lingkungan kerja yang menimbulkan kepuasan karyawan dan tenaga dosen, sehingga mereka berusaha untuk meningkatkan

kinerjanya ketingkat yang lebih tinggi. Elemen Leadership akan diukur melalui survey of employee untuk mengukur karakteristik Kepemimpinan diklat pelayaran dari top leadernya.

Adapun sasaran strategis, indikator, target yang akan ditetapkan dalam elemen

- **Peningkatan efektifitas kepemimpinan dari top leader terhadap bawahannya**

Dalam elemen ini, sasaran strategis yang pertama kali ingin dicapai adalah peningkatan efektifitas kepemimpinan, hal ini dilakukan agar tercipta iklim kerja yang kondusif, nyaman dan tidak otoriter bagi pegawai, sehingga mereka mampu bekerja dengan segenap kemampuannya untuk memberikan ide – ide dan hasil kerja yang maksimal

Indicator : Efektifitas kepemimpinan melalui survey melihat gaya kepemimpinan transformational dari top leader

Target : Employee memandang top leadernya memiliki gaya transformasional kepemimpinan yang efektif

Inisiatif Strategis :  
- Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif  
- Menyusun program reward and punishment, karyawan/instruktur

Adapun survey *Transformational leadership* meliputi 4 (empat) elemen kepemimpinan transformasional, yaitu :

1) *Idealized influence*

Aspek yang diukur adalah : Kemampuan untuk dihormati, dan atau disegani

2) *Inspirational motivation*

Aspek yang diukur adalah Kemampuan memberikan motivasi, rasa optimis

3) *Intellectual stimulation*

Aspek yang diukur adalah Kemampuan menunjukkan semangat dan menunjukkan kemampuan untuk memecahkan masalah secara sistematis

4) *Individualized consideration*

Aspek yang diukur adalah Kemampuan menunjukkan semangat dan memperhatikan kebutuhan bawahannya dan menunjukkan menciptakan peluang – peluang baru

Jumlah orang yang menilai hanya sebatas lingkungan internal Diklat Pelayaran dimana mereka lebih banyak berinteraksi lebih intens dengan

Pemimpinnya dan merasakan dampaknya secara langsung maupun tidak langsung atas kebijakan yang dibuat dan ditentukan oleh top leadernya .

- **Kinerja keuangan yang sehat**

Sasaran strategis terakhir untuk elemen leadership adalah keberhasilan pelaksanaan program diklat dan kemajuan diklat pelayaran yang ditandai dengan kinerja keuangan yang sehat dan meningkat pertahunnya, sebagai wujud kesuksesan dari kepemimpinan top leadernya .

Indikator : jumlah revenue yang diperoleh dibandingkan total cost dari pelaksanaan program diklat

Target : Total revenue lebih besar dibandingkan dengan total cost pada program diklat regular

Inisiatif : a. Melaksanakan efisiensi terhadap aset perusahaan  
b. Membuat rencana bisnis anggaran yang terarah dan terukur dan dievaluasi secara berkala

### 3) *Acceleration*

Pengukuran kinerja pada elemen ini menggambarkan sejauh mana percepatan proses sebuah service dapat mengurangi kesalahan – kesalahan yang mungkin timbul. Hal ini dapat dilihat dari kecepatan layanan yang diberikan sehingga dapat menghasilkan penurunan jumlah complain. Elemen acceleration / percepatan diklat pelayaran ini juga dilihat dari ketepatan waktu kelulusan untuk melihat sejauh mana pencapaian proses belajar mengajar di lembaga diklat tersebut, kecepatan akses informasi pada sistem informasi perpustakaan, administrasi maupun keuangan. Adapun sasaran strategis, indikator dan target yang akan ditetapkan dalam elemen ini adalah

- **Penyediaan system informasi diklat yang akurat dan up to date**

Sasaran strategis untuk elemen acceleration ini adalah penyediaan system informasi diklat yang akurat dan *up to date*, hal ini diperlukan karena pelanggan dari diklat ini adalah para pelaut yang ingin mendapatkan informasi ketika sedang bekerja di kapal – kapal asing sehingga perlu kemudahan mendapatkan informasi, selain itu

singkatnya waktu studi yaitu minimal 3 (tiga) bulan memerlukan kecepatan layanan untuk mendukung peningkatan kualitas layanan

Indikator : a. Tingkat ketersediaan system informasi yang terdapat pada proses belajar-mengajar (*software & learning*)

b. Aksesibilitas data dalam sistem informasi

Nilai butir ini didasarkan pada hasil penilaian 11 jenis data pada tabel 3.9, yaitu :

Tabel 3.9. Format Aksesibilitias Data Informasi

No.	Jenis Data	Sistem Pengelolaan Data			
		Secara Manual	Dengan Komputer Tanpa Jaringan	Dengan Komputer Jaringan Lokal (LAN)	Dengan Komputer Jaringan Luas (WAN)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Peserta Diklat				
2	STTPK				
3	Jadwal mata kuliah				
4	Nilai mata kuliah				
5	Transkrip akademik				
6	Lulusan				
7	Instruktur				
8	Pegawai				
9	Keuangan				
10	Inventaris				
11	Perpustakaan				

Skor akhir = (jumlah total skor pada ke-11 jenis data) : 11

Sedang untuk setiap jenis data, penilaian didasarkan atas aturan berikut:

1. Data ditangani secara manual
2. Data ditangani dengan komputer tanpa jaringan
3. Data ditangani dengan komputer, serta dapat diakses melalui jaringan lokal (LAN)
4. Data ditangani dengan komputer, serta dapat diakses melalui jaringan luas (WAN) mengikuti format tabel

➤ Tingkat ketersediaan system informasi yang terdapat pada administrasi, keuangan dan SDM

Target : - Terdapat system informasi dalam jumlah cukup baik menurut tolak ukur borang

- Semua jenis data dapat diakses secara manual, dengankomputer tanpa jaringan dan jaringan lokal

Inisiatif : - Membangun sistem informasi yang komprehensif dan integral untuk layanan administrasi, keuangan, SDM, e-learning,

- a. Menambah jumlah komputer
- b. Meningkatkan kompetensi tenaga karyawan dibidang teknologi informasi
- c. Pembentukan sistem informasi diklat antar UPT Diklat dibawah payung Departemen perhubungan

#### 4) *Collaboration*

Pengukuran kinerja elemen Collaboration pada sebuah lembaga Diklat adalah dengan memperhatikan bagaimana cara organisasi dalam menjalin hubungan, kerjasama dan kepercayaan dengan para partnershinya. Colaborasi dapat dilakukan dengan supplier, pelanggan atau perusahaan yang berkaitan terhadap penyediaan bagi suatu solusi customer. Pengguna lulusan seperti perusahaan pelayaran dipandang sebagai partnership diklat atau *consumer*, karena merekalah sebagai *user* dari *outcome* yang dihasilkan oleh lembaga Diklat. Selain itu dari kepercayaan dan hubungan dengan patnershinya diharapkan dapat meningkatkan jumlah dana yang diberikan bagi pengembangan mutu diklat serta kepercayaan untuk selalu menggunakan lulusan yang dihasilkan. Adapun sasaran strategi, indikator dan target elemen collaboration adalah :

- **Meningkatkan Kemitraan**

Sasaran strategis ini sangat diperlukan bagi lembaga jasa pendidikan, karena peran serta kemitraan baik instansi pemerintah ataupun swasta, peran serta alumni yang memberikan bantuan hibah ataupun kepercayaan untuk bermitra diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi image lembaga diklat tersebut

Indikator : - jumlah kerjasama dengan pihak dalam negeri yang relevan dengan bidang keahlian program diklat yang diwujudkan dalam bentuk MOU

- jumlah kerjasama dengan pihak luar negeri yang relevan dengan bidang keahlian program diklat yang diwujudkan dalam bentuk MOU
- jumlah partisipasi alumni dalam mendukung kegiatan lembaga Diklat yang diwujudkan dengan memberikan sumbangan dana, fasilitas, keterlibatan dalam kegiatan akademik,

- Target : - Terdapat kerjasama diklat dengan pihak pemerintah ataupun swasta dalam negeri yang seluruhnya relevan dengan bidang keilmuan
- Terdapat kerjasama diklat dengan pihak pemerintah ataupun swasta luar negeri yang seluruhnya relevan dengan bidang keilmuan
- Semua bentuk partisipasi dilakukan oleh alumni yang dapat mendukung kegiatan lembaga diklat
- Inisiatif : - Meningkatkan networking dengan instansi pemerintah maupun swasta yang terkait dengan bidang kepelautan
- Memperkuat organisasi alumni dengan menyusun data base alumni dan menyusun program kerja alumni yang mendukung kemajuan organisasi diklat

- **Meningkatnya kepuasan pengguna jasa diklat terhadap kualitas lulusan yang dihasilkan diklat pelayaran**

Sasaran strategis ini memungkinkan lembaga diklat dapat mengetahui tingkat kepuasan pengguna jasa diklat, sehingga kepuasan pengguna dapat dijadikan sebagai sebuah rekomendasi untuk membantu menginformasikan lowongan pekerjaan bagi lulusan.

indikator : Tingkat kepuasan pengguna jasa persepsi pengguna jasa diklat terhadap kualitas lulusan diklat melalui Evaluasi Kinerja lulusan oleh Pihak Pengguna Lulusan yaitu membuat studi pelacakan (*tracer study*) untuk mendapatkan hasil evaluasi kinerja lulusan dengan pihak pengguna. Hasil studi pelacakan persentase tanggapan pihak pengguna =  $[(\text{jumlah tanggapan pada peringkat}) : (\text{jumlah tanggapan yang ada})] \times 100$  dan dirangkum dalam tabel 3.10

Tabel 3.10. Format Tanggapan Pengguna Jasa

No.	Jenis Kemampuan	Tanggapan Pihak Pengguna (*)			
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
		(%)	(%)	(%)	(%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Integritas (etika dan moral)				
2	Keahlian berdasarkan bidang ilmu (profesionalisme)				
3	Bahasa Inggris				
4	Penggunaan Teknologi Informasi				
5	Komunikasi				
6	Kerjasama tim				
7	Pengembangan diri				
Total		(a)	(b)	(c)	(d)

Target : Pengguna Jasa Diklat menilai bahwa lulusan diklat yang dihasilkan lembaga tersebut memiliki nilai baik untuk semua kategori

Inisiatif : - Meningkatkan soft skill  
- Meningkatkan mutu lulusan diklat

### 5) *Inovation*

Inovasi dalam hal ini bukan memproduksi design yang inovatif saja akan tetapi menyediakan pemikiran yang inovatif untuk memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi customer. Untuk mendulang keuntungan yang berkelanjutan sebuah lembaga diklat harus memelopori ide-ide yang inovatif, ide-ide karyawan (*employee ideas*) yang merupakan saluran inovasi pada beberapa service jasa sehingga akan membawa perubahan lembaga diklat tersebut selangkah kedepan dibandingkan dengan pesaingnya.

Adapun sasaran strategis, indikator dan target dari elemen inovasi adalah:

- **Peningkatan mutu program**

Sasaran strategis ini adalah mendapatkan lulusan yang bermutu untuk meningkatkan daya saing kerja pelaut di pasar global melalui serangkaian layanan inovatif

Indikator nya: - Adanya unit penjamin pelaksanaan mutu dan optimal dalam melaksanakan kinerjanya

- Keterseadain standar mutu untuk setiap [prosedur kerja dan terlaksana dengan baik

Meningkatkan Jumlah layanan kepada peserta diklat seperti :

- a. E-learning*
- b. Computer based training*
- c. On board training*
- d. English maritime and toefl preparation*
- e. Safety maritime*

Target : - terdapat unit penjamin mutu dan sudah berjalan dengan baik

- Terdapat standar mutu untuk setiap prosedur kerja dan berjalan efektif
- Peserta diklat mendapatkan ke – 5 jenis layanan tersebut

Inisiatif : - Meningkatkan efektifitas audit internal untuk melihat sejauh mana standar mutu telah diterapkan

- Membangun dan mengoptimalkan kelima layanan tersebut

- **Pemberdayaan ide – ide inovatif melalui Peningkatan profil Kompetensi SDM**

Sasaran strategis selanjutnya adalah mengutamakan peningkatan profil tenaga instruktur dan pegawai. Sebagai sebuah jasa pendidikan interaksi pelanggan diawali dengan proses pendaftaran, proses belajar mengajar, sampai pemrosesan ijazah, dimana semuanya banyak berkontak langsung dengan manusia. Oleh karena itu peningkatan kualitas dari karyawan maupun para instruktur sangat diperlukan untuk melayani pelanggan.

Indikator : Kelompok instruktur

- Persentase jumlah instruktur profesi yang memiliki ijazah  $\frac{ANT-I}{ATT-I}$  instruktur ( $= P_{DTT}$ )

- Persentase jumlah instruktur tetap profesi dibandingkan total instruktur tetap yang memiliki ijazah profesi ANT-I / ATT-I
- Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S2 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi (KD<sub>2</sub>)
- Persentase Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi (KD<sub>3</sub>)
- Terdapat karya dari institusi yang telah mendapatkan HAKI Hak Paten

#### Kelompok Pegawai

- Profil tenaga administrasi
- Rasio jumlah tenaga laboran/ teknisi yang memiliki kualifikasi sesuai bidangnya dibandingkan dengan jumlah lab seluruhnya
- Pustakawan dan kualifikasinya

Target : Persentase jumlah instruktur tidak tetap dibandingkan total instruktur adalah 10%

- Persentase jumlah instruktur tetap profesi yang berijazah ANT-I / ATT – I dibandingkan total instruktur adalah 90%
- Persentase Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S2 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS adalah 90%
- Persentase Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS adalah 40%
- Jumlah instruktur yang mengikuti tugas belajar S2 dan S3 bernilai baik yang diaodpsi dari matriks penilaian akreditasi BORANG
- Terdapat 1 karya dari institusi yang telah mendapatkan hak Paten

#### Kelompok Pegawai

- Nilai profil tenaga administrasi ditargetkan mencapai 4
- Jumlah teknisi memadai dengan jumlah laboratorium dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai
- Nilai profil tenaga pustakawan mencapai 4

Inisiatif strategy : - Memberikan kesempatan tugas belajar bagi instruktur / pegawai yang sesuai dengan bidang keahlian

- Memberikan dukungan dana untuk mengembangkan karya-karya yang inovatif

- **Peningkatan kepuasan kerja pegawai**

Sasaran strategis ini diperlukan untuk melihat sejauh mana tingkat loyalitas instruktur dan pegawai kepada institusi ini. Hal ini berpengaruh terhadap kelanjutan untuk mempertahankan pegawai yang berkompentence maupun insgtruktur tetap yang sangat diandalkan

Indikator : - Tingkat turnover karyawan  
- Tingkat kepuasan employee terhapa pekerjaannya di lembaga diklat melalui survey of employee

Target : - Realisasi tingkat turnover pegawai adalah 6%  
- Employee merasa puas dengan pekerjaan yang selama ini Dilaksanakan

Inisiatif : - menyusun pola rekrutmen yang baik  
- Menyusun remunerasi berbasis kinerja  
- Menyusun pola penjenjangan karirberdasarkan kinerja / prestasi

Dalam penelitian ini, survey employee satisfaction menggunakan Atribut *Job Satisfaction* (Atribut Job Satisfaction diadopsi MSQ (*the Minnesota Satisfaction Questionnaire*), Long Form-Version 1977), untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dan instruktur, sebagaimana pada Tabel 3.11.

Tabel 3.11 *Atribut Employee Satisfaction*

No	Item	Keterangan
1	<i>Ability utilization</i>	Manfaat/kegunaan atas kemampuan yang dimiliki
2	<i>Achievement</i>	Pencapaian prestasi
3	<i>Activity</i>	Kegiatan yang dikerjakan sehari-hari
4	<i>Advancement</i>	Kemajuan dalam keahlian dan ketrampilan kerja
5	<i>Authority</i>	Wewenang yang dimiliki
6	<i>Company Policies</i>	Kebijakan organisasi secara umum
7	<i>Compensation</i>	Tingkat kesejahteraan yang diterima
8	<i>Co-workers</i>	Kerjasama dengan rekan kerja
9	<i>Creativity</i>	Kreativitas yang berkembang
10	<i>Independence</i>	Tingkat kemandirian dalam bekerja
11	<i>Security</i>	Tingkat keamanan kerja
12	<i>Social Service</i>	Dukungan sosial dari rekan dan atasan
13	<i>Social Status</i>	Posisi status sosial dalam pekerjaan
14	<i>Moral Values</i>	Kesamaan dalam nilai-nilai moral
15	<i>Recognition</i>	Pengakuan atas kerja
16	<i>Responsibility</i>	Tanggungjawab yang dimiliki
17	<i>Supervision -Human Relations</i>	Pengawasan atasan terhadap relasi antar karyawan
18	<i>Supervision -Technical</i>	Pengawasan atasan mengenai hal-hal teknis
19	<i>Variety</i>	Kegiatan selingan
20	<i>Working Conditions</i>	Kondisi lingkungan kerja

Sumber: <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>

#### 6) Eksekution

Elemen eksekusi menggambarkan tingkat keakuratan setiap proses layanan yang diberikan serta ketepatan waktu dalam melayani peserta ataupun dalam proses belajar mengajar .setiap proses aktivitas harus diorganisasikan dan disusun sedemikian sehingga tidak menghasilkan kesalahan dan mengurangi waktu tunggu pelayanan jasa kepada customer. Adapun sasaran strategis , indicator dan target yang dapat ditentukan untuk mengukur elemen ini adalah:

- **Peningkatan ketepatan dan keakuratan proses pembelajaran bagi peserta diklat**

Indikator :

- Prosentase jumlah pegawai yang hadir tepat waktu
- Prosentase jumlah instruktur yang hadir tepat waktu
- Prosentase rata – rata kehadiran peserta diklat setiap semesternya
- Persentase rata – rata ketepata lulusan peserta diklat DP-I s.d. DP-V
- Adanya Peninjauan kuikulum dalam 5 (lima) tahun terakhir

- Adanya pelaksanaan monitoring kehadiran instruktur dan peserta diklat dan penilaian hasil belajar
- tingkat kesesuaian modul praktikum dengan materi yang diajarkan
- jumlah mata kuliah yang dilengkapi dengan deskripsi matakuliah, silabus dan SAP
- Terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk setiap bidang studi dalam rangka menyusun materi ajar
- Upaya perbaikan sistem pembelajaran yang telah dilakukan selama tiga tahun terakhir berkaitan dengan:
  - a. Materi
  - b. Metode pembelajaran
  - c. Penggunaan teknologi pembelajaran
  - d. Cara-cara evaluasi

- Target :
- Realisasi rata – rata prosentse ketidakhadiran peserta diklat adalah 80% sesuai dengan peraturan akademik yang berlaku .
  - Realisasi Prosentase jumlah pegawai dan instruktur yang hadir tepat waktu adalah 95% sesuai dengan peraturan akademik dan kepegawaian yang berlaku di lembaga tersebut
  - Prosentase kelulusan Peserta Diklat adalah 100%
  - Hasil monitoring kehadiran instruktur peserta diklat dan penilaian hasil belajar dievaluasi setiap akhir semester
  - Pelaksanaan modul praktikum lebih dari cukup dan dilakukan di Lembaga Diklat sendiri
  - 85% - 95% mata kuliah dilengkapi dengan deskripsi mata kuliah dan SAP sebagaimana diadopsi dari tolak ukur kinerja BORANG perguruan tinggi
  - Materi kuliah disusun oleh kelompok instruktur dalam satu bidang ilmu, dengan memperhatikan masukan dari instruktur

- Terdapat upaya perbaikan sistem pembelajaran yang telah dilakukan selama tiga tahun secara kontinue
- Inisiatif :
- Peningkatan kedisiplinan bagi peserta diklat, pegawai dan instruktur
  - Menciptakan dan mengefektifkan sistem monitoring pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas
  - Menyusun program pemakaian laboratorium /simulator secara teratur
  - Menambahkan jam remedial untuk pembahasan soal- soal
  - Meningkatkan seminar dan workshop yang berkaitan dengan metode, penyusunan SAP dan teknologi pembelajaran yang up to date
  - Membentuk kelompok bidang studi berdasarkan pendekatan fungsi untuk memonitor, mengevaluasi dan memberi masukan terhadap perbaikan – perbaikan materi ajar, silabus, maupun kurikulum dan dilakukan dalam setiap pertemuan berkala

- **Peningkatan sarana dan prasarana utama dan pendukung proses pendidikan**

Sasaran strategis ini merupakan hal penting karena berkaitan dengan kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar yang memerlukan ruangan, sarana laboratorium, atau ruang praktek, ruang kelas yang layak dan nyaman.

Indikator: • ketersediaan Prasarana (kantor, ruang kelas, ruang laboratorium, studio, ruang perpustakaan, poliklinik) yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar

- Ketersediaan, akses dan pendayagunaan sarana utama di lab (tempat praktikum, bengkel,
- Jumlah koleksi buku, teks IMO di Perpustakaan

Target : • Prasarana utama dan penunjang lengkap dan mutunya baik untuk memenuhi kebutuhan peserta diklat

- Sarana utama lab tersedia dan kondisinya memadai dan terawat dengan sangat baik

- Bernilai Baik berdasarkan kecukupan nilai jumlah koleksi buku dan jurnal menurut patokan Borang

Inisiatif • Meningkatkan pemeliharaan sarana dan parasana termasuk inspeksi dan preventive maintenace sehingga dapat digunakan dengan baik

- Meningkatkan "on line system data process" untuk memonitor penggunaan sarana dan prasara
- Menambah anggaran penyediaan buku – buku berkualitas dan jurnal terbitan IMO untuk bahan referensi melalui DIPA

#### 7) *Retention*

Untuk mempertahankan loyalitas konsumen, perusahaan atau lembaga diklat manapun perlu melakukan strategy positioning yang unik dan melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggannya. Konsumen lembaga diklat diharapkan akan terus bertambah dan memberikan profitabilitas kepada perusahaan. Selain itu usaha mempertahankan loyalitas pegawai juga diperlukan, karena jangan sampai terjadi perpindahan karyawan yang cukup besar setiap tahunnya, apalagi karyawan yang berpotensi.

Walaupun lembaga diklat di Indonesia yang di *approved* oleh IMO hanya 8 (delapan) buah, namun tingkat persaingan antar lembaga diklat tersebut semakin ketat, sehingga dipandanga perlu meningkatkan retention kepada customernya. Adapun sasaran strategis, indikator dan target yang dilakukan untuk mengukur elemen ini adalah:

- **Meningkatkan kepuasan peserta diklat terhadap layanan yang diterima**

Sasaran strategis ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana gap yang terjadi antara ekspektasi dan persepsi pelanggan, sehingga bisa dilihat, hal – hal mana yang perlu diperhatikan untuk diperbaiki menurut persepsi konsumen. Adapun tujuan, ukuran dan target untuk mengukur elemen ini adalah:

indikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah komplain peserta diklat / th</li> <li>• Tingkat kepuasan pelanggan gap kualitas pelayanan yang ada dengan kualitas pelayanan yang diinginkan melalui survey customer satisfaction</li> </ul>
Target	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan dan gap kualitas pelayanan yang diinginkan dengan kualitas pelayanan yang ada termasuk kecil.</li> <li>• Tidak ada komplain dari peserta diklat</li> </ul>
Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menempatkan petugas yang berkualitas dalam melayani peserta</li> <li>• Meningkatkan program reward kepada customer yang loyal</li> <li>• memberikan sistem layanan satu atap kepada peserta diklat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan</li> <li>• Meningkatkan ketepatan penyelesaian complain</li> </ul>

Survey yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kepuasan customer (customer satisfaction) peserta Diklat terhadap produk / jasa sehingga menimbulkan keinginan untuk mempertahankan tingkat retensinya terhadap lembaga diklat ini dilakukan dengan melihat gap antara apa yang diharapkan oleh customer dan apa yang diterima oleh customer

Perancangan indikator – indikator dalam survey ini adalah hasil barinstorming dengan manajemen diklat dan customer melalui survey pendahuluan. Indikator – indikator yang disusun untuk mengidentifikasi atribut kepuasan pelanggan adalah dengan *Analisa (customer view of service quality)* dari penelitian Parasuraman, Zethaml dan Berry(1988) yang berhasil menyederhanakan 5 (lima) dimensi pokok kualitas jasa, Terkait dengan dimensi kualitas lembaga Diklat ke 5 (lima ) dimensi pokok itu dapat dijelaskan sebaga berikut :

a) *Responsiveness*

Dimensi kualitas jasa lembaga diklat yang berhubungan dengan aspek yaitu kemauan dan kecepatan dalam membantu peserta diklat menanggapi keluhan adalah :

- Ketepatan waktu tunggu jajah
- Ketepatan dan keakuratan system informasi
- Daya tanggap petugas
- Kecepatan penyelesaian layanan *complain* peserta diklat
- Kesesuaian isi praktek simulator dengan pekerjaan diatas kapal
- Kemampuan instruktur dalam mengikuti perkembangan di dunia maritim

b) *Assurance*

Dimensi kualitas jasa lembaga diklat yang berhubungan dengan aspek Assurance (*competence, courtesy, credibility & security*) adalah:

- Jaminan mutu lulusan
- Jaminan ketersediaan lab simulator standar IMO
- Jaminan tenaga pengajar yang berkualitas (kualifikasi pendidikan dan proses mengajar)
- Penguasaan pengetahuan pegawai terhadap pekerjaannya

c) *Tangibles*

Dimensi kualitas jasa lembaga diklat yang berhubungan dengan aspek *Tangibles* adalah:

- Kondisi fisik dan kelayakan ruang kelas
- Keterkaitan materi pelatihan dengan pekerjaan diatas kapal
- Kelengkapan sarana pembelajaran

d) *Empathy*

Dimensi kualitas jasa lembaga diklat yang berhubungan dengan aspek empathy (*access, communication and understanding customer*) adalah:

- Kesopanan dan keramahan petugas
- Komunikasi yang baik dan efektif
- Etika dan moral yang baik

e) *Reliability*

Dimensi kualitas jasa lembaga diklat yang berhubungan dengan aspek *reliability* adalah:

- Ketepatan pelaksanaan program dan penjadualan
- System informasi yang akurat dan up to date
- Kemudahan akses informasi
- Pelayanan prima dan bertanggung jawab
- Penguasaan pengetahuan petugas terhadap pekerjaannya

Selanjutnya atribut-atribut tersebut dievaluasi, dan hasil evaluasi identifikasi penyusunan atribut/elemen yang mempengaruhi kepuasan customer lembaga diklat dikelompokkan menjadi :

a. Petugas

- Daya tanggap petugas
- Kesopanan dan keramahan petugas
- Kecepatan petugas dalam menyelesaikan complain peserta diklat
- Jaminan pelayanan prima dan bertanggung jawab dari petugas
- Komunikasi yang efektif
- Penguasaan pengetahuan petugas terhadap pekerjaannya

b. Instruktur

- Jaminan kualitas pendidikan para instruktur
- Pengetahuan instruktur terhadap materi yang diajarkan
- Kemampuan instruktur dalam melaksanakan praktek laboratorium
- Kemampuan instruktur dalam mengikuti perkembangan di dunia maritim
- Penguasaan instruktur terhadap teknologi pembelajaran
- Komunikasi yang efektif dari instruktur
- kedisiplinan instruktur dalam proses belajar mengajar
- Ketepatan dan keakuratan instruktur dalam menjawab pertanyaan peserta diklat

c. Sarana dan Prasarana

- ketersediaan sarana pembelajaran yang up to date (lap top, LCD, Computer based training)
- ketersediaan lab simulator sesuai standar IMO (International Maritime Organization)
- Sarana hot spot / ketersediaan jaringan internet
- Jaminan ketersediaan system informasi diklat untuk mengakses informasi secara akurat dan tepat

d. Pengelola Diklat

- Kesesuaian isi praktek simulator dengan pekerjaan diatas kapal
- Ketepatan jadwal Program Pelaksanaan Diklat
- mekanisme pendaftaran dan pembayaran diklat
- Jaminan lulusan yang berkualitas yang dihasilkan di lembaga diklat ini yang sesuai standar Kompetensi STCW 1995 amandemen 1978

Adapun list indikator pengukuran kinerja service scorecard terlihat pada tabel 3.12 dibawah ini :

Tabel 3.12. List Indikator Service Scorecard Pada Diklat Pelayaran

NO	ELEMEN	INDIKATOR	SATUAN
1	Growth	1) jumlah peserta diklat regular	jumlah
		2) jumlah peserta dan program baru	
		3) jumlah revenue yang diperoleh dari program diklat	jumlah
2	<b><u>LEADERSHIP</u></b>	1) Tingkat efektivitas kepemimpinan	rating
		2) jumlah revenue yang diperoleh dibandingkan total cost dari program diklat	rasio
3	<b>ACCELERATION</b>	1) Tingkat ketersediaan system informasi yang terdapat pada proses belajar-mengajar (software & learning)	jumlah
		2) Aksesibilitas data dalam sistem informasi	skor
		3) Tingkat ketersediaan system informasi yang terdapat pada administrasi, keuangan dan SDM	jumlah
4	<b>INNOVATION</b>	1) prosentase <i>turnover</i> pegawai	%
		2) Tingkat kepuasan karyawan yang diukur melalui survey <i>employee satisfaction</i>	ratio
		<b>KELOMPOK INSTRUKTUR</b>	%
		3) Persentase jumlah instruktur tetap profesi dibandingkan total intruktur tetap yang memiliki ijazah profesi ANT-I / ATT-I	
		4) Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S2 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS(K)	skor
		<b>KELOMPOK PEGAWAI</b>	skor
		5) Profil pendidikan tenaga adm	
		6) Rasio jumlah tenaga laboran/ teknisi yang memiliki kualifikasi sesuai bidangnya dibandingkan dengan jumlah lab seluruhnya	rasio
	7) Profil Pustakawan dan kualifikasinya	skor	
	8) Jumlah Karya-karya institusi yang telah memperoleh perlindungan Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) dalam tiga tahun terakhir	jumlah	
	3) Meningkatkan mutu program	9) Keberadaan dan efektivitas unit pelaksana penjaminan mutu.	unit
10) Memiliki standar mutu.		unit	
11) Jumlah layanan baru yang diberikan kepada peserta diklat seperti : a. e-learning b. onboard training c. kompetensi English & TOEFL d. CBT e. safety		jumlah	
5	<b>COLLABORATION</b>	1) Jumlah kerjasama dengan pihak dalam negeri yang relevan dengan bidang keahlian prog. Diklat yang diwujudkan dalam bentuk MOU	jumlah
		2) Jumlah kerjasama dengan pihak luar negeri yang relevan dengan bidang keahlian prog. Diklat yang diwujudkan dalam bentuk MOU	jumlah
		3) Jumlah kegiatan yang dilakukan alumni berupa kegiatan : a. Sumbangan dana b. Penyediaan fasilitas c. Keterlibatan akademik d. Penyediaan jejaring alumni	jumlah
		4) Kepuasan pengguna jasa Persepsi pengguna jasa diklat terhadap kualitas lulusan diklat (Sk)	rating

NO	ELEMEN	INDIKATOR	SATUAN
6)	<b>EKSEKUTION</b> 1) Ketepatan dan keakuratan proses pendidikan	1) Prosentase rata – rata kehadiran pegawai /tahun	%
		2) Prosentase rata – rata kehadiran instruktur/tahun	%
		3) Prosentase kehadiran peserta diklat/tahun (Pss)	%
		4) Pelaksanaan peninjauan kurikulum selama 5 tahun terakhir	kegiatan
		5) Tingkat kesesuaian modul praktikum dengan materi yang diajarkan	
		6) Prosentase rata - rata penyelesaian studi peserta diklat	%
		7) Prosentase mata kuliah yang dilengkapi dengan deskripsi mata kuliah silabus & SAP	%
		8) Terdapat monitoring kehadiran instruktur & peserta diklat	kegiatan
		9) Terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk setiap bidang studi dalam rangka menyusun materi ajar	unit
		10) Upaya perbaikan sistem pembelajaran yang telah dilakukan selama tiga tahun terakhir berkaitan dengan: a. Materi b. Metode pembelajaran c. Penggunaan teknologi pembelajaran d. Cara-cara evaluasi	kegiatan
2) Peningkatan sarana dan prasarana utama dan pendukung proses pendidikan	1) Jumlah prasarana utama dan prasarana penunjang proses belajar mengajar peserta diklat	jumlah	
	2) jumlah koleksi bukuteks rekomendasi IMO	jumlah	
7)	<b>RETENTION</b> 1) Meningkatnya kepuasan peserta diklat terhadap program – program yang dilaksanakan	1. Jumlah kasus/ complain peserta diklat/tahun(Cmm)	jumlah
		2. Tingkat kepuasan pelanggan gap kualitas pelayanan yang ada dengan kualitas pelayanan yang diinginkan melalui survey customer satisfaction	Rating

### 3.4.1 Keterkaitan sasaran strategik kedalam elemen service scorecard

Setelah work flow dari sebuah bisnis proses lembaga diklat telah berhasil dibuat, dan di matchingkan dengan setiap elemen service scorecard, maka untuk mencapai performa organisasi yang lebih baik, sasaran strategik yang telah dirumuskan harus mampu diterjemahkan kedalam elemen scorecard untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Adapun hubungan sasaran strategy kedalam elemen service scorecard, dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Elemen leadership

Efektifitas kepemimpinan akan mampu menggerakkan sendi–sendi kehidupan dalam sebuah organisasi, dorongan untuk bekerja lebih baik, memberikan pengaruh yang besar dengan mitra kerja, menumbuhkan semangat dan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif untuk berkarya dan menumbuhkan keouasan kerja pegawai sehingga kinerja keuangan menjadi sehat.

2) Elemen acceleration

Dalam era globalisasi memerlukan kecepatan dan keakuratan informasi melalui ketersediaan system informasi yang akurat dan up to date sehingga mampu menciptakan pelayanan prima yang cepat dan bermutu dan memerlukan peningkatan profil karyawan dan instruktur.

3) Elemen innovation

Peningkatan profitabilitas dari kinerja keuangan yang sehat menggerakkan seluruh elemen, dalam elemen ini diharapkan mampu mendorong adanya program untuk pemberdayaan karyawan dan instruktur dalam bentuk peningkatan kompetensi, sehingga diharapkan mampu meningkatkan ide – ide inovatif untuk program-program baru yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu dapat juga mendorong terciptanya program yang bermutu melalui program-program layanan yang efektif pelaksanaannya.

4) Elemen eksekution

Mutu lulusan juga memerlukan juga ketersediaan sarana dan prasarana sebagai sarana dan prasarana penunjang proses belajar mengajar yang memadai dan terawat dengan baik, seperti ruang kelas, ruang instruktur, ruang tunggu pendaftaran laboratorium, poliklinik, ruang aula yang layak, agar mampu mewujudkan sasaran strategi ketepatan dan keakuratan proses pendidikan bagi peserta diklat sebagai bagian upaya peningkatan daya saing perusahaan dan menumbuhkan kepuasan dari pelanggan.

5) Elemen retention

Kepuasan pelanggan diharapkan akan mampu meningkatkan pertumbuhan pelanggan/peserta diklat untuk mengambil pendidikan dan percaya akan proses pendidikan pada institusi ini.

6) Elemen Collaboration

Lulusan yang bermutu diharapkan akan mampu membentuk *brand image* yang baik bagi diklat pelayaran, sehingga menumbuhkan kepercayaan dari mitra terkait yang sesuai dengan bidang keahlian pelayaran agar dapat memupuk kerjasama yang lebih erat lagi, begitu juga dengan perusahaan – perusahaan pelayaran *reputabel* yang memiliki system remunerasi dan system kerja yang baik untuk para pelaut.

## 7) Elemen Growth

Pertumbuhan pelanggan yang meningkat setiap tahunnya yang mengakibatkan revenue pun meningkat, adalah sasaran strategis utama yang harus dipertahankan, hal inipun terlihat dari bobot kepentingan yang dipilih oleh responden expert untuk elemen ini. Pertumbuhan pelanggan diperoleh karena tingkat kepuasan pelanggan, peningkatan kemitraan dan kepuasan pengguna jasa terutama perusahaan – perusahaan pelayaran.

Sasaran strategi yang telah dijabarkan dalam suatu peta strategy dalam elemen service score card, memerlukan beberapa indicator – indicator untuk mengukur seberapa jauh tingkat pencapaian kinerja, serta inisiatif strategi mana yang diperlukan atau digunakan oleh diklat pelayaran ini dalam mendukung misi dan visi organisasi.

**Visi**

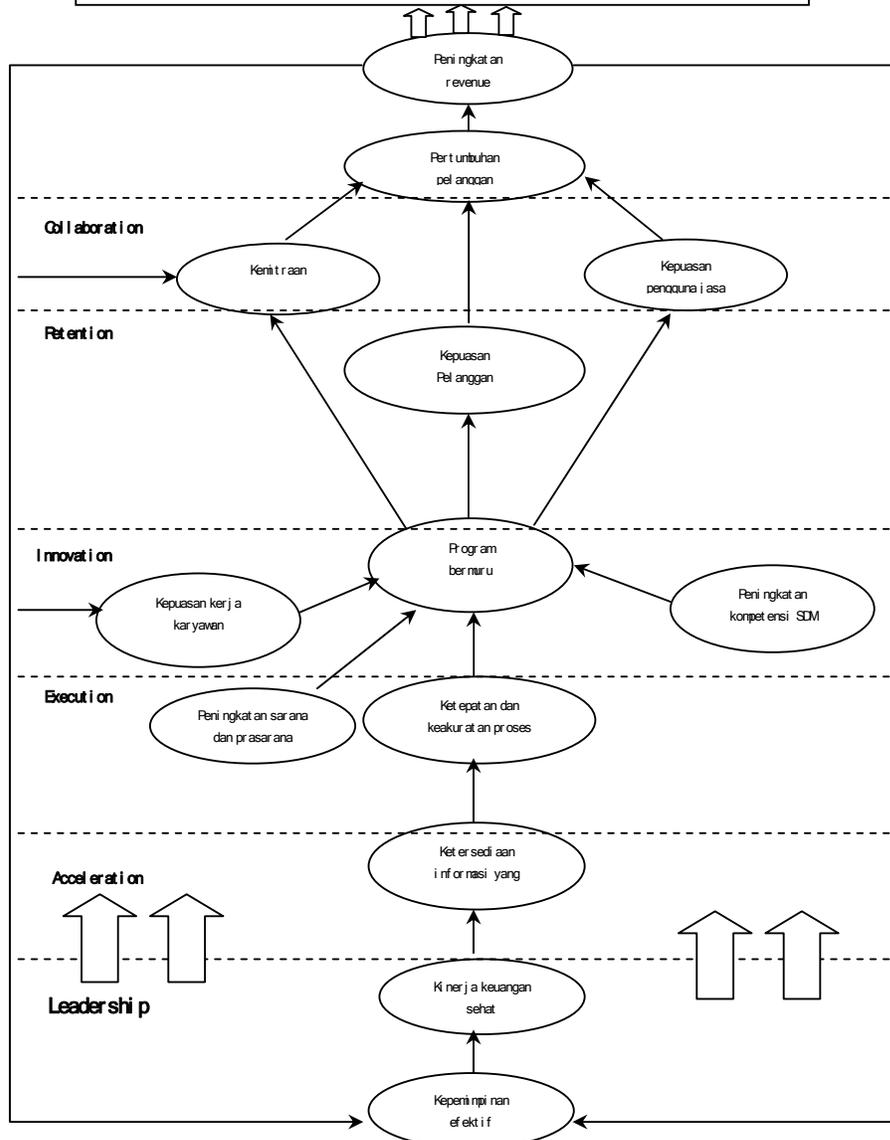
*Menjadi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepelautan yang Lulusannya Unggul dan Berdaya Saing*

**Misi**

*Mengoptimalkan kompetensi pelaut yang ada melalui diklat Penyegaran dan Peningkatan sesuai dengan Standard of Training Certification and Watchkeeping for seafarers dan amandemennya serta perundang-undangan Nasional”.*

**Strategi**

- efisiensi proses dan efektifitas kerja kepada seluruh pegawai di lingkungan internal BP3IP sehingga dapat memberikan *incentive for cost saving*
- a. Melakukan analisa terhadap para rekanan. Analisa yang dilakukan adalah terhadap kualitas bahan dan jasa yang akan dipasok dan keterlambatan pekerjaan yang dilakukan oleh para rekanan
  - b. Fokus Pada kualitas layanan dan mutu lulusan
  - c. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana
  - d. Membangun pusat layanan informasi yang memadai.
  - e. meningkatkan kualitas dan produktifitas sumber daya manusia



Gambar 3.2. Peta Strategy

### 3.5. METODE ANALISA DATA

Pengolahan data primer dalam penelitian ini menggunakan software SPSS (*Statistical Programe For Sosial Sciance*) for Windows. untuk menganalisa hasil survey *Kepuasan karyawan, pelanggan, dan efektifitas kepemimpinan.*

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.5.1. *Distribusi frekuensi*

Adapun rumus distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

$$\% = \frac{f}{n} \times 100$$

Keterangan :

% = persentase

f = Frekuensi dari setiap jawaban

n = jumlah subye

#### 3.5.2. *Rata – rata /Mean*

Merupakan salah satu konsep statistic yang bisa digunakan untuk melakukan analisa deskriptif dalam penelitian. *Dalam survey customer of employee, employee satisfaction dan multifaktor questionnaire leadership,* kita akan melihat nilai rata – rata dari sikap karyawan dan instruktur terhadap suatu variable pengukur kepuasan kerja yang menggunakan skala –5, nilai rata – rata dari sikap pelanggan terhadap variabel – variabel pengukur ekpektasi dan persepsi pelanggan, nilai rata – rata sikap karyawan terhadap *transformational style dari top leadernya.* Selanjutnya untuk *employee satisfaction dan customer satisfaction* menggunakan skala penilaian sebagai berikut :

5 = sangat puas

4 = puas

3 = cukup puas

2 = kurang puas

1 = sangat tidak puas

Sedangkan untuk transformational style menggunakan skala penilaian sebagai berikut

- 5 = sering
- 4 = sering namun tidak selalu
- 3 = kadang - kadang
- 2 = pernah
- 1 = tidak pernah sama sekali

### **3.5.3. Metode pairwise comparison**

Paired comparison adalah sebuah metode penilaian yang excellence dari N object, khususnya ketika N memiliki kriteria berukuran besar. (multidimensional quantification of the data obtained by the method of paired comparison, chikio hayashi, institusional statistical mathematic).

Selain itu metode perbandingan berpasangan ini juga merupakan metode problem solving untuk menyatakan ranking pada grup item, dan biasanya melalui proses pemberian bobot pada kriteria yang dirancang. Metode ini menggabungkan unsur – unsur kuantitatif dan kualitatif. Responden yang dijadikan target haruslah seseorang yang mengerti secara menyeluruh mengenai elemen – elemen yang diperbandingkan dan relevansinya terhadap tujuan penelitian dimaksud.<sup>48</sup>

Dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan pembobotan setiap asaran dan inisiatif strategis dalam mengukur kinerja dari elemen service scorecard, dengan cara :

#### **a. Perhitungan bobot elemen**

Perhitungan perbandingan berpasangan dimulai dari puncak hirarki. Jika  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$  adalah set kriteria atau elemen pada tingkat hirarki maka kuantifikasi pendapat dari hasil perbandingan berpasangan setiap elemen terhadap kriteria pada satu tingkat di atasnya (misalnya M) akan membentuk matrik berukuran  $n \times n$  sebagaimana pada Tabel 3.13

---

48 Filippo A. Sulastrri, P.hd, P.eng, Pairwise comparison, 2005

Tabel 3.13 Matrik Perbandingan Berpasangan

<b>M</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	.....	<b>A<sub>n</sub></b>
<b>A1</b>	1	A12		A1n
<b>A2</b>	1/a12	1		A2n
.....	.....	.....	1	
<b>A<sub>n</sub></b>	1/a1n	1/a2n	.....	1

Beberapa aturan untuk mengisi nilai aij adalah:

1. Diagonal matrik harus bernilai 1 karena nilai yang dibandingkan adalah jika  $a_{ij} = x$  maka  $a_{ji} = 1/x$  untuk  $a_{ij} \neq 0$
2. Jika antara elemen  $A_i$  dan  $A_j$  mempunyai tingkat kepentingan yang sama maka nilai  $a_{ij} = a_{ji} = 1$

Untuk memperoleh prioritas menyeluruh bagi suatu persoalan keputusan perlu menyatukan atau mensintesis pertimbangan yang dibuat dalam perbandingan berpasangan melalui pembobotan dan penjumlahan untuk menghasilkan suatu bilangan tunggal yang menunjukkan prioritas setiap elemen. Adapun langkah – langkahnya

1. Menjumlahkan nilai aij pada setiap kolom
2. Membagi setiap nilai aij pada setiap kolom dengan hasil penjumlahan kolom tersebut untuk memperoleh matrik yang dinormalisasi
3. Merata – ratakan sepanjang baris pada matrik dengan menjumlahkan semua nilai dalam setiap baris dari matrik yang dinormalisasikan dan membaginya dengan banyaknya elemen dari setiap baris

***b. Perhitungan konsistensi matrik perbandingan berpasangan***

Dalam persoalan pengambilan keputusan, perhitungan tingkat konsistensi sangat penting karena kita tidak ingin keputusan yang diambil berdasarkan atas pertimbangan acak seseorang yang mengisinya dan mempunyai konsistensi rendah. Dilain pihak konsistensi yang sempurna atau 100% sulit dicapai. Berikut akan dijelaskn langkah – langkah perhitungan konsistensi :

1. Menghitung nilai : maks  
Mengalikan nilai aij pada kolom pertama matrik perbandingan berpasangan dengan prioritas relative dari elemen pada kolom pertama

tersebut, dan hal yang sama dilakukan pada kolom ke 2 sampai dengan kolom ke –n

2. Menjumlahkan nilai perhitungan bagian 1 ) pada setiap baris
3. Membagi jumlah setiap baris dengan prioritas menyeluruh tiap elemen. Hasil pembagian tersebut dijumlahkan dan dirata-ratakan hasilnya yang diperoleh disebut  $\gamma_{maks}$

1) Menghitung indek konsistensi yaitu dengan rumus:

$$CI = \frac{\text{maks} - n}{n - 1}$$

4. Menghitung rasio konsistensi, yaitu dengan rumus:

$$CR = RK = \text{Rasio konsistensi} = CI / RI$$

Dimana RI adalah indek konsistensi random yang besarnya tergantung dari ordo matrik . nilai RI dapat dilihat pada tabel 3.14 :

Tabel 3.14 Nilai Random Indeks

<b>Om (n)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>RI</b>	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56

Sumber : saaty, Thomas I, 1988, Multicriteria Decision Making :the Analitical Hierakies Proses, RWS Publication,Pittbrg, pp.21

Apabila nilai CR lebih kecil atau sama dengan 10% maka hasil penilaian tersebut dikatakan konsisten.

### 3.6. PENGUMPULAN DATA

#### 3.6.1. Penghitungan Bobot Penilaian Sasaran Strategis

Perhitungan bobot penilaian menggunakan metode pairwise comparison (perbandingan berpasangan) untuk menyatakan tingkatan dan nilai bobot pada sasaran strategis. Adapun langkah – langkah yang dilakukan adalah :

- a. Membuat perbandingan matrik berpasangan
- b. Penghitungan bobot elemen
- c. Mengkuadratkan matrik berpasangan
- d. Mennghitung nilai eigen faktor

- e. Menghitung nilai eigen value
- f. Uji konsistensi

Untuk itu dilakukan pengisian kuesioner berisi tingkatan kepentingan sasaran-sasaran strategis dengan menggunakan skala pengisian (skala banding berpasangan) kepada seorang pihak manajemen diklat yang merupakan pakar strategic dan penyusun rencana bisnis anggaran dengan pengalaman kerja lebih dari 20 tahun di beberapa tempat UPT Diklat perhubungan dan pendidikan terakhir S1 Kepelautan dan S2 Administrasi dengan jabatan terakhir adalah Kepala Diklat. Hasil kuesioner berupa matrik perbandingan berpasangan dalam bentuk tabel 3.15 dibawah ini :

**Tabel 3.15. Matrik (A)**

**KRITERIA PENILAIAN  
SASARAN STRATEGIS**

		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1</b>	Meningkatkan pertumbuhan peserta Diklat	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1/2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	Meningkatkan pertumbuhan revenue	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>	<b>1/2</b>	<b>1/3</b>
<b>3</b>	meningkatkan kemitraan	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>2</b>	<b>1/2</b>
<b>4</b>	Meningkatakan kepuasan pengguna jasa	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>
<b>5</b>	meningkatkan mutu program	<b>1/2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1/3</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>	<b>3</b>	<b>1/3</b>
<b>6</b>	meningkatkan kepuasan kerja karyawan utk pembedayaan ide – ide inovatif	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>7</b>	Meningkatakan profil kompetensi karyawan dan ins,tetap	<b>1/3</b>	<b>3</b>	<b>1/2</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>
<b>8</b>	Ketepatan dan kekuaratan proses pendidikan	<b>1/2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1</b>
<b>9</b>	membangun systdem informasi yg komprehensif dan integral	<b>1/2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1/3</b>	<b>1</b>	<b>1/3</b>
<b>10</b>	Meningkatkan sarana dan prasarana	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1/2</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>3</b>	<b>1/3</b>
<b>11</b>	meningkatkan profit	<b>1/3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1/2</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>
<b>12</b>	Efektifitas kepemimpinan	<b>1/2</b>	<b>1/2</b>	<b>1/2</b>	<b>1/2</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>
<b>13</b>	meningkatkan rkepuasan peserta diklat	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1</b>	<b>1/2</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>	<b>1/3</b>

Dari matrik berpasangan yang telah diperoleh, langkah selanjutnya adalah mengkuadratkan matrik tersebut sehingga diperoleh matrik Kuadrat ( $A^2$ ) yaitu :

**Tabel 3.16 Matrik ( $A^2$ )**

<b>1</b>	Meningkatkan pertumbuhan peserta Diklat	<b>13,0</b>	36,5	33,0	16,0	16,5	8,7	25,3	12,0
<b>2</b>	Meningkatkan pertumbuhan revenue	8,3	<b>13,0</b>	17,5	8,4	9,7	6,0	14,2	7,2
<b>3</b>	meningkatkan kemitraan	7,3	17,2	<b>13,0</b>	8,3	8,3	4,4	12,8	6,8
<b>4</b>	Meningkatakan kepuasan pengguna jasa	13,8	29,7	26,2	<b>13,0</b>	14,1	7,6	26,6	11,2
<b>5</b>	meningkatkan mutu lulusan	13,9	38,3	29,2	13,3	<b>13,0</b>	7,9	27,9	9,8
<b>6</b>	meningkatkan kepuasan kerja karyawan utk pembedayaan ide – ide inovatif	23,0	59,5	53,0	24,0	27,0	<b>13,0</b>	45,5	19,8
<b>7</b>	Meningkatakan profil kompetensi karyawan dan ins,tetap	10,5	19,3	20,5	11,4	11,7	6,7	<b>13,0</b>	7,5
<b>8</b>	Ketepatan dan kekuaratan proses pendidikan	15,9	19,3	35,2	15,9	17,4	8,8	25,7	<b>13,0</b>
<b>9</b>	membangun systdem informasi yg komprehensif dan integral	13,7	30,0	28,7	13,0	13,8	8,0	25,6	9,3
<b>10</b>	Meningkatkan sarana dan prasarana	15,9	46,3	31,2	16,3	14,9	8,4	23,3	10,9
<b>11</b>	meningkatkan profit	7,4	12,8	25,2	7,4	7,2	4,6	10,6	5,8
<b>12</b>	Efektifitas kepemimpinan	4,6	8,8	9,3	4,4	5,3	2,8	7,8	4,1



Untuk memperoleh nilai eigenvector, selanjutnya masing – masing baris dari setiap matrik ( $A^2$ ), dijumlahkan, dan selanjutnya ditotalkan secara keseluruhan hasil penjumlahan tersebut. Perbandingan (Normalisasi) dilakukan dengan membagi jumlah dari tiap baris matrik eigenvector dengan jumlah total matrik eigenvector tersebut. Proses perhitungan dilakukan sebanyak satu kali dan diperoleh bobot penilaiannya sebagaimana tabel 3.17

Tabel 3.17 Bobot Penilaian Sasaran Strategis

kriteria penilaian sasaran strategis		nilai eigenvektor		bobot penilaian	
1	Meningkatkan pertumbuhan peserta	1873,4	0,10660	10,66%	10,66%
	Diklat				
2	Meningkatkan pertumbuhan revenue	1211,0	0,05164	5,16%	5,16%
3	meningkatkan kemitraan	1689,2	0,04776	4,78%	4,78%
4	Meningkatakan kepuasan pengguna	1466,4	0,08393	8,39%	8,39%
	jasa				
5	meningkatkan mutu program	1026,1	0,09335	9,34%	9,34%
6	meningkatkn kepuasan kerja karyawan	822,2	0,16686	16,69%	16,69%
	utk pembedayaan ide – ide inovatif				
7	Meningkatakan profil kompetensi	460,5	0,06494	6,49%	6,49%
	karyawan dan ins,tetap				
8	Ketepatan dan kekuaratan proses	487,8	0,09665	9,66%	9,66%
	pendidikan				
9	meningkatkn system informasi yang	426,0	0,08722	8,72%	8,72%
	akurat				
10	Meningkatkan sarana dan prasarana	363,9	0,09698	9,70%	9,70%
11	meningkatkan profit	0,04489	4,49%	4,49%	3%
12	Efektifitas kepemimpinan	0,02906	2,91%	2,91%	2%
13	meningkatkan rkepuasan peserta diklat	244,8	0,03011	10,66%	10,66%
			10658,7	1,0	100%

Selanjutnya adalah menentukan nilai eigen value yang diperoleh dengan mengalikanbaris ke-n pada matrik A dengan kolom matrik eigenvector, dan diperoleh hasil sebagai berikut :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	1	1	1	2	1/2	3	2	2	1	3	2	3	0,1066	1,5027
1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/3	1/2	1/5	1	2	3	0,0516	0,7600
1	1	1	1/3	1/3	1/3	2	1/2	1/2	1/3	1	2	1	0,0478	0,7080
1	1	3	1	1	1	1	1/3	1	2	2	2	2	0,0839	1,2321
1/2	1	3	1/3	1	1/3	3	1/3	1/2	3	3	3	3	0,0934	1,2990
2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	0,1669	2,3918
1/3	3	1/2	1	1/3	1/3	1	1/3	1	1/3	3	3	3	0,0649	0,9139
1/2	3	2	1	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	0,0966	1,4575
1/2	2	2	1	2	1/3	1	1/3	1	2	3	3	3	0,0872	1,2689
1	5	3	1/2	1/3	1/3	3	1/3	1/2	1	2	3	3	0,0970	1,2717
1/3	1	1	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/2	1	3	3	Eigen vektor	Eigen valuer
1/2	1/2	1/2	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1		

Tahapan terakhir adalah uji konsistensi, uji diperlukan karena dalam perbandingan berpasangan dapat terjadi pertimbangan yang tidak konsisten yang menyebabkan matrik menjadi tidak konsisten pula. Untuk mengatasi hal tersebut, maka dicarilah rasio konsistensi terhadap matrik perbandingan berpasangan, dimana besarnya rasio harus lebih kecil aatau sama dengan 10% agar pertimbangan dapat dinilai konsisten

Konsistensi tersebut dinyatakan dengan Consistency ration (CR) yang merupakan hasil bagi dari consistency index (CI) dengan Random consistency Index (RI). Sedangkan RI sendiri diperoleh melalui Tabel 3.14 untuk matrik berordo 13 X13 Sedangkan nilai CI diperoleh dengan rumus :

$$CI = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1}$$

dimana  $\gamma_{max}$  = nilai eigen maksimu

n = ukuran matriks

CI = indeks konsistesi

Untuk mencari nilai  $\gamma_{max}$  adalah dengan mencari rata – rata dari total hasil perbandingan antara perkalian matrik berpasangan dengan matirik kolom eigenvaktor dengan bobot nilai, diperoleh ahsil sbb :

0,1066	<b>1,5027</b>		14,0968
0,0516	<b>0,7600</b>		14,7175
0,0478	<b>0,7080</b>		<b>14,8250</b>
0,0839	<b>1,2321</b>		14,6797
0,0934	<b>1,2990</b>	→	13,9148
0,1669	<b>2,3918</b>		14,3343
0,0649	<b>0,9139</b>		14,0726
0,0966	<b>1,4575</b>		15,0807
0,0872	<b>1,2689</b>		14,5481
0,0970	<b>1,2717</b>		13,1129
0,0449	<b>0,6175</b>		13,7547
0,0291	<b>0,4211</b>		14,4891
0,0301	<b>0,4485</b>		14,8948
		$\gamma_{maks}$	<b>14,3478</b>

Hasil uji konsistensi diperoleh sebagai berikut:

$$\gamma_{max} = 14,378$$

$$n = 13$$

$$CI = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1}$$

$$= \frac{14,3478 - 13}{13-1}$$

$$= 0,113$$

Untuk RI ( n = 13 ) dari Tabel diperoleh nilai 1,56

$$\text{Sedangkan nilai } CR = \frac{CI}{RI}$$

$$= \frac{0,113}{1,56}$$

$$= 0,07$$

Karena nilai  $CR \leq 0,1$  ; maka jawaban dari responden tersebut dinilai cukup konsisten artinya sudah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan penilaian ulang.

Keterangan :

$\gamma_{max}$  = nilai eigen maksimu

n = ukuran matriks

CI = indeks konsistensi

### 3.7 PENGUKURAN KINERJA DIKLAT DENGAN ELEMEN SERVICE SCORECARD

Implementasi rancangan pengukuran kinerja dilakukan pada diklat BP3IP Jakarta. Pengukuran Kinerja diklat dilakukan pada kinerja diklat tahun 2008 yang dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang dicapai diklat terhadap target yang telah ditentukan. Pengukuran dilakukan terhadap indikator-indikator yang telah ditentukan untuk mengetahui pencapaian sasaran strategis diklat terhadap target yang telah ditetapkan oleh BP3IP

#### 3.7.1. Kerangka dasar pengukuran dan penilaian setiap elemen Service scorecard

1. Memberikan penilaian pada masing – masing indikator sesuai dengan matrik penilaian Akreditasi BORANG, dengan skala Likert : Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang, dan sangat kurang
2. Pencapaian kinerja didapat melalui data yang diperoleh dari hasil riset, arsip dan penyebaran kuesioner pada peserta Diklat, juga para instruktur/ siswa dan wawancara dengan pihak manajemen diklat
3. Untuk mengetahui bagaimana kategori faktor kinerja masing – masing elemen digunakan kategori Pemberian nilai skor dari pencapaian kinerja dengan menggunakan ketentuan :
  - a. Kategori sangat baik dengan skor : 5
  - b. Kategori baik dengan skor : 4-5
  - c. Kategori cukup : 3-4
  - d. Ketgori kurang : 1-2
  - e. Kategori sangat kurang :  $\leq 1$
4. Selanjutnya menghitung rata – rata atau *mean* dari pencapaian kinerja melalui pencapaian sasaran – sasaran strategis

Nilai SPIn diperoleh dengan mengalikan bobot tiap sasaran strategis yang diperoleh dari metode *pairwise comparsion* dengan nilai rata – ratanya total SPIn menggambarkan kinerja diklat secara keseluruhan yaitu dengan menjumlahkan hasil perkalian setiap elemen service scorecard. Adapun rekapitulasi tabel pengukuran kerjanya seperti terliha pada tabel 3.18

Tabel 3.18 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja Dengan Service Scorecard

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
1	<b>GROWTH</b> 1) Pertumbuhan Peserta diklat	Realisasi pertumbuhan jumlah peserta diklat regular dan program baru per tahun terhadap target yang telah ditetapkan (J)	Reguler :1770 orang	4.204 orang	238%	SB =J >=95% B =85% < J ≤ 95% C =75% < J ≤ 85% K = 65% < J ≤ 75% SK = Rasio ≤ 65%	5
			a. Alih Program(program baru) 180 orang	300 orang	119%		5
	<b>Rata – rata</b>						
	2) Pertumbuhan revenue dari sumber pendapatan yang berasal dari peserta diklat regular dan program baru	1) jumlah revenue yang diperoleh dari program diklat	total revenue lebih besar dibandingkan dengan Target	Rp.9,767,340,000	Revenue telah melampaui target yang telah ditentukan	SB=Revenue yang diperoleh lebih besar dari target C = Pendapatan dari suatu kegiatan sama dengan target SK = pendapatan dari suatu kegiatan kurang dari target	5
		2) Jumlah revenue yang diperoleh dari program baru (alih program)	Rp. 350,850,000	Rp.446,480,000	Revenue telah melampau target yang telah ditentuakn	SB=Revenue yang diperoleh melebihi target C = Pendapatan dari suatu kegiatan sama dengan trget Diklat SK = pendapatan dari suatu kegiatankurnag dari target	5
				<b>Rata – rata</b>			5

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
2	<b>LEADERSHIP</b> 1) Karakteristik kepemimpinan yang efektif.	Tingkat efektifitas kepemimpinan melalui survey employee untuk melihat persepsi bawahan, terhadap top leader melalui pandangan Transformational style dan transactional style, dengan indikator: a. Charisma or Idealized influence b. Inspirational motivation c. Intellectual stimulation d. Individualized Attention	Kepemimpinan lembaga diklat memiliki karakteristik yang kuat dalam transformational dan rata = rata 3-4	Kepemimpinan lembaga diklat memiliki karakteristik yang sangat kuat dalam transformational dan rata = rata 4-5	Rata – rata =3,07	SB Kepemimpinan lembaga diklat cenderung sering memperlihatkan karakteristik yang sangat kuat dalam transformational style dgn rata - rata >4,5 B= Kepemimpinan lembaga diklat cenderung sering namun tidak selalu memiliki karakteristik yang kuat dalam transformational dan rata = rata 3,5-4,5 C= Kepemimpinan lembaga diklat kadang – kadang cenderung memiliki karakteristik yang cukup kuat dalam transformational style dan rata = rata 2,5-3,5 K= Kepemimpinan lembaga diklat cenderung hampir tidak pernah memiliki karakteristik yang kurang kuat dalam transformational style dan rata = rata 1,5-2,5 SK= Kepemimpinan lembaga diklat cenderung tidak pernah memiliki karakteristik yang kurang kuat dalam transformational style dan rata - rata <1,5	4
	2) Kinerja keuangan yang sehat	1) jumlah revenue yang diperoleh dibandingkan total cost dari program diklat	total revenue lebih besar dibandingkan dengan total cost	Rp.,10,213,820000, Total cost=8,070,000,000	Masuk dalam kategori sangat baik	SB=Revenue yang diperoleh lebih besar dari total cost penyelenggaraan kegiatan diklat C = Pendapatan dari suatu kegiatan sama dengan penyelenggaraan Diklat SK = pendapatan dari suatu kegiatan lebih kecil dari total cost	5
				Rata – rata			4

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
3	ACCELERATION Tersedianya system informasi diklat yang akurat dan up to date	1) Tingkat ketersediaan system informasi yang terdapat pada proses belajar-mengajar (software & learning)	Dengan komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet dengan <i>software</i> basis data yang memadai. Akses terhadap data yang relevan sangat cepat	Dengan komputer, tanpa jaringan dan <i>software</i> basis data yang cukup memadai.	Termasuk dalam kategori "cukup"	Sangat baik: Dengan komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet dengan <i>software</i> basis data yang memadai. Akses terhadap data yang relevan sangat cepat. Baik: Dengan komputer yang terhubung dengan jaringan lokal, dengan <i>software</i> basis data yang memadai. Akses terhadap data yang relevan cukup cepat. Cukup: Dengan komputer, tanpa jaringan dan <i>software</i> basis data yang cukup memadai. Kurang: Secara manual. Sangat kurang:-	3
		2) Aksesibilitas data dalam sistem informasi Sedang untuk setiap jenis data, penilaian didasarkan atas aturan berikut: 1. Data ditangani secara manual 2. Data ditangani dengan komputer tanpa jaringan 3. Data ditangani dengan komputer, serta dapat diakses melalui jaringan lokal (LAN) 4. Data ditangani dengan komputer, serta dapat diakses melalui jaringan luas (WAN) Skor akhir = (jumlah total skor pada ke-11 jenis data) : 11	Skor akhir nilainya adalah 4	Data yang diakses secara manual saja	skor akhir = 11 data manual/11 indikator = 1	Sangat baik : jika skor akhir = 4 Baik : $3 \leq$ skor akhir < 4 Cukup: $2 \leq$ skor akhir < 3 Kurang : $1 \leq$ skor akhir < 2 Sangat kurang : -	2

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
		3) Tingkat ketersediaan system informasi yang terdapat pada administrasi, keuangan dan SDM	Dengan komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet, <i>software</i> yang berlisensi dengan jumlah yang memadai. Tersedia fasilitas <i>e-learning</i> yang digunakan secara baik dan akses on line ke koleksi perpustakaan.	Sebagian dengan komputer, namun tidak terhubung dengan jaringan luas/internet. Kebanyakan <i>software</i> yang digunakan belum berlisensi. Koleksi perpustakaan dikelola dengan komputer yang tidak terhubung jaringa	Termasuk dalam kategori "cukup:	<p>Sangat baik:  Dengan komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet, <i>software</i> yang berlisensi dengan jumlah yang memadai. Tersedia fasilitas <i>e-learning</i> yang digunakan secara baik dan akses on line ke koleksi perpustakaan.</p> <p>Baik:  Dengan komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet, <i>software</i> yang berlisensi dengan jumlah yang memadai. Tersedia fasilitas <i>e-learning</i> namun belum dimanfaatkan secara efektif Koleksi perpustakaan dapat diakses secara <i>on-line</i> namun masih ada kendala dalam kecepatan akses</p> <p>Cukup :  Sebagian dengan komputer, namun tidak terhubung dengan jaringan luas/internet. Kebanyakan <i>software</i> yang digunakan belum berlisensi. Koleksi perpustakaan dikelola dengan komputer yang tidak terhubung jaringa</p> <p>Kurang :  Proses pembelajaran dilakukan secara manual. Pengelolaan koleksi perpustakaan menggunakan komputer <i>stand alone</i>, atau secara manual</p> <p>Sangat kurang :-</p>	2
				Rata – rata			2,333

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
4	<b>INNOVATION</b> 1) Meningkatnya kepuasan kerja karyawan	1) Tingkat <i>turnover</i> pegawai	Tingkat keluar masuk pegawai = 6%	10,8%	Termasuk dalam kategori baik	$SB = T_0 \leq 6\%$ $B = 6\% < T_{00} \leq 15\%$ $C = 15\% < T_0 \leq 25\%$ $K = 25\% < T_0 \leq 35\%$ $SK = T_0 > 35\%$	4
		3) Tingkat kepuasan karyawan yang diukur melalui survey <i>employee satisfaction</i>	Kategori Tingkat kepuasan pegawai dan instruktur ditargetkan baik	Rata – rata penilaian survey <i>employee satisfaction</i> adalah 2,79	Tingkat kepuasan pegawai dan instruktur masuk kategori cukup	$SB =$ karyawan merasa sangat puas dan rata - rata $> 4,5$ $B =$ karyawan merasa puas dan rata = rata 3,5-4,5 $C =$ karyawan merasa cukup puas dan rata = rata 2,5-3,5 $K =$ pelanggan merasa kurang puas dan rata – rata atribut pelayanannya = 1,5-2,5 $SK =$ pelanggan merasa sangat kurang puas dan rata – rata atribut pelayanannya $< 1,5$	3
				Rata – rata			3,5
	2) meningkatnya profil tenaga instruktur dan tenaga pegawai meliputi keuangan, laboran, pustakawan dan teknisi	<b>KELOMPOK INSTRUKTUR</b> 1) Persentase jumlah instruktur tetap profesi dibandingkan total intruktur tetap yang memiliki ijazah profesi ANT-I / ATT-I	Persentase jumlah instruktur tetap profesi yang berijazah ANT-I / ATT – I dibandingkan total instruktur adalah 90%	10 orang	50%	$SB = KD_1 > 90\%$ $B = 75\% < KD_1 \leq 90\%$ $C = 60\% < KD_1 \leq 75\%$ $K = 45\% < KD_1 \leq 60\%$ $SK = KD_1 \leq 45\%$	4
		2) Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S2 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS(KD <sub>2</sub> )	Persentase Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S2 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS adalah 90%	10 orang	50%	$SB = KD_2 > 90\%$ $B = 75\% < KD_2 \leq 90\%$ $C = 60\% < KD_2 \leq 75\%$ $K = 45\% < KD_2 \leq 60\%$ $SK = KD_1 \leq 45\%$	2

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
		A. <u>Kelompok Pegawai</u> 3) Tingkat pendidikan tenaga adm	Nilai yang diperoleh mencapai 4	S1 = 5 orang D3 = 1 orang SMA = 10 orang	8,25	Sangat baik: Jika nilai $D \geq 4$  Baik: Jika $3 \leq D < 4$ Cukup: Jika $2 \leq D < 3$ Kurang: Jika $1 \leq D < 2$  Sangat kurang Jika $D < 1$ Catatan: nilai dihitung dengan rumus berikut: $D = (4 X_1 + 3 X_2 + 2 X_3 + X_4)/4$ Misalkan: $X_1$ = jumlah tenaga administrasi yang berpendidikan D4 atau S1 ke atas. $X_2$ = jumlah tenaga administrasi yang berpendidikan D3. $X_3$ = jumlah tenaga administrasi yang berpendidikan D1 atau D2 $X_4$ = jumlah tenaga administrasi yang berpendidikan SMU/SMA	5
		4) Rasio jumlah tenaga laboran/ teknisi yang memiliki kualifikasi sesuai bidangnya dibandingkan dengan jumlah lab seluruhnya	Jumlah teknisi memadai dengan jumlah laboraturium dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai	Jumlah teknisi = 4 orang  Jumlah lab = 11 buah	Rasio = 0,366	Sangat baik: Jumlah cukup dan sangat baik kegiatannya Baik: Jumlah cukup dan memadai kegiatannya Cukup: Cukup dalam jumlah dan kualifikasi tetapi mutu kerjanya sedang-sedang saja Kurang: Kurang dalam jumlah atau terlalu banyak sehingga kurang kegiatannya Sangat kurang:-	1

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
		5) Pustakawan dan kualifikasinya $A = (4 X_1 + 3 X_2 + 2 X_3)/4$ $X_1$ = jumlah pustakawan yang berpendidikan S2 atau S3. $X_2$ = jumlah pustakawan yang berpendidikan D4 atau S1. $X_3$ = jumlah pustakawan yang berpendidikan D1, D2, atau D3.	Nilai yang diperoleh mencapai 4	S1 = 1 orang SMa = 1 orang	Nilai yang diperoleh mencapai 1,5	Sangat baik: Jika nilai $A \geq 4$ Baik: Jika $3 \leq A < 4$ Cukup: Jika $2 \leq A < 3$ Kurang: Jika $1 \leq A < 2$ Sangat kurang: Jika $A < 1$	2
		6) Karya-karya institusi yang telah memperoleh perlindungan Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) dalam tiga tahun terakhir	1 karya yang dipatenkan	Tidak ada karya yang dihasilkan	Masuk dalam aktegori "kurang"	SB= Dua atau lebih karya yang memperoleh HaKI B = Satu yang memperoleh HaKI C = Tidak ada karya dosen tetap yang memperoleh HaKI	1
				Rata – rata			3
	3) Meningkatnya mutu program	1) Terdapat unit penjamin mutu	Tersedia unit penjamin mutu yang telah sepenuhnya melakukan proses penjaminan mutu	Tersedia unit penjamin mutu yang lengkap, namun belum melakukan sosialisasi	Tersedia unit penjamin mutu yang lengkap, namun belum dilaksanakan. Dan masuk dalam kategori kurang	SB = Memiliki unit penjaminan mutu di yang telah sepenuhnya melakukan proses penjaminan mutu. B = Memiliki unit penjaminan mutu di yang aktif mensosialisasikan sistem penjaminan mutu dan mulai menerapkannya. C= Memiliki unit penjaminan mutu yang baru dalam tahap sosialisasi sistem penjaminan mutu. K = Memiliki unit penjaminan mutu namun belum melakukan sosialisasi. SK = Tidak memiliki unit pelaksana penjaminan mutu.	2

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
		2) Tersedia standar mutu untuk setiap prosedur kerja	Tersedia standar mutu yang lengkap dan dilaksanakan dengan baik.	Tersedia standar mutu yang lengkap, namun belum dilaksanakan.	Tersedia standar mutu yang lengkap, namun belum dilaksanakan. Dan masuk dalam kategori kurang	SB = Tersedia standar mutu yang lengkap dan dilaksanakan dengan sangat baik B = Tersedia standar mutu yang lengkap dan dilaksanakan dengan baik. C= Tersedia standar mutu yang lengkap dan dilaksanakan dengan cukup baik. K = Tersedia standar mutu yang lengkap, namun belum dilaksanakan. SK = Tidak memiliki standar mutu.	3
		3) Menciptakan layanan baru : a. E learning b. Computer based training c. On board training d. English maritime and toefl prapration e. Safety maritime	Ada semua unit (5 jenis) pelayanan peserta diklat yang dapat diakses.	Saat ini layanan yang masih aktif adalah layanan kesehatan dan ekstra kurikuler	Termasuk dalam kategori "kurang"	SB= Ada semua unit (5 jenis) pelayanan peserta diklat yang dapat diakses. B = Ada 4 jenis unit pelayanan mahasiswa yang dapat diakses. C = Ada 3 jenis unit pelayanan mahasiswa yang dapat diakses. K = Ada 2 jenis unit pelayanan mahasiswa yang dapat diakses. SK = Kurang dari 2 unit pelayanan mahasiswa yang dapat diakses.	2
<b>Rata-Rata</b>							2,33

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
5	<b>COLLABORATION</b> 1) Meningkatkan kemitraan	1) Jumlah kerjasama dengan pihak dalam negeri yang relevan dengan bidang keahlian prog. Diklat yang diwujudkan dalam bentuk MOU	Ada kerjasama dengan institusi di dalam negeri, banyak dalam jumlah. Semuanya relevan dengan bidang keahlian PS.	Terdapat kerja sama diklat dengan POLAIR, PELNI, PELINDO, TNI AD	Terdapat kerja sama diklat dengan POLAIR, PELNI, PELINDO, TNI AD ndalam kategori baik dimana sebagian besar relevan dengan bisang keahlian	Sangat baik: Ada kerjasama dengan institusi di dalam negeri / luar negri , banyak dalam jumlah. Semuanya relevan dengan bidang keahlian PS. Baik: Ada kerjasama dengan institusi di dalam negeri / luar negri cukup dalam jumlah. Sebagian besar relevan dengan bidang keahlian PS	4
		2) Jumlah kerjasama dengan pihak luar negeri yang relevan dengan bidang keahlian prog. Diklat yang diwujudkan dalam bentuk MOU	Ada kerjasama dengan institusi di luar negeri, banyak dalam jumlah. Semuanya relevan dengan bidang keahlian PS.	Belum terjalin	Kategori sangat kurang	Cukup: Ada kerjasama dengan institusi di dalam negeri / luar negri , kurang dalam jumlah. Kurang:Sebagian besar relevan dengan bidang keahlian PS. Kurang : Sangat sedikit kerjasama dengan lembaga dalam negeri / luar negri	1
		3) Jumlah kegiatan yang dilakukan alumni berupa kegiatan : 1. Sumbangan dana 2. Penyediaan fasilitas 3. Keterlibatan akademik 4. Penyediaan jejaring alumni	Semua bentuk partisipasi dilakukan oleh alumni yang dapat mendukung kegiatan lembaga diklat	K = Hanya 1 bentuk partisipasi saja yang dilakukan oleh alumni	Termasuk dalam kategori "kurang"	SB = Semua bentuk partisipasi dilakukan oleh alumni. B = 3-4 bentuk partisipasi dilakukan oleh alumni. C = Hanya 2 bentuk partisipasi yang dilakukan oleh alumni. K = Hanya 1 bentuk partisipasi saja yang dilakukan oleh alumni SK = Tidak ada partisipasi alumni.	2
			Rata-Rata		Rata – rata		2,33
	Meningkatnya kepuasan pengguna jasa diklat terhadap kualitas lulusan yang dihasilkan	➤ Kepuasan pengguna jasa Persepsi pengguna jasa diklat terhadap kualitas lulusan diklat(Sk)	Persepsi pengguna jasa diklat terhadap lulusannya dalam kategori sangat baik	Tidak tersedia	Tidak tersedia	SB = $S_K > 3.5$ B = $2.5 < S_K \leq 3.5$ C = $1.5 < S_K \leq 2.5$ K = $0.5 < S_K \leq 1.5$ SK = ( $S_K$ kurang atau sama dengan 0.5) Bobot dalam perhitungan skor: 4: jika dinilai sangat baik 3: jika dinilai baik 2: jika dinilai cukup 1: jika dinilai kurang Skor jenis kemampuan = jumlah dari (bobot dikalikan dengan persentasenya). $S_K = \frac{\text{Skor kemampuan}}{\text{jumlah kemampuan}} = \frac{(a) \times 4 + (b) \times 3 + (c) \times 2 + (d)}{7 \times 100}$	0

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
6)	<b>EKSEKUTION</b>  1) Ketepatan dan keakuratan proses pendidikan	1) Prosentase rata – rata kehadiran pegawai /tahun	Prosentase rata – rata kehadiran pegawai tepat waktu = 90%	Rata-rata pegawai hadir tepat waktu =87,6%	Penilaian masuk dalam kategori cukup	SB = $PK_{DTT} \geq 95\%$ B = $90\% \leq PK_{DTT} < 95\%$ C = $85\% \leq PK_{DTT} < 90\%$ K = $80\% \leq PK_{DTT} < 85\%$ SK = $PK_{DTT} < 80\%$	3
		2) Prosentase rata – rata kehadiran instruktur/tahun	Prosentase rata – rata kehadiran = 95%	Rata – rata kehadiran instruktur = 89,5%	Rata-rata kehadiran berada pada kategori “Baik”		3
		3) Prosentase kehadiran peserta diklat/tahun (Pss)	Prosentase rata – rata kehadiran = 80%	Rata – kelulusan peserta diklat 95%	Rata-rata hadir dalam kategori “Sangat baik”		5
		4) Pelaksanaan peninjauan kurikulum selama 5 tahun terakhir					SB: Pengembangan dilakukan secara mandiri dengan melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal dan memperhatikan visi, misi, dan uProgram diklat Bidang Studi B : Pengembangan dilakukan bekerjasama dengan UPT diklat lait tetapi tidak melibatkan pemangku kepentingan eksternal lainnya walaupun menyesuaikan dengan visi, misi, dan umpan balik. C = Pengembangan mengikuti perubahan di UPT diklat lait disesuaikan dengan visi, misi, dan umpan balik  K = Pengembangan mengikuti perubahan di UPT diklat lait tanpa penyesuaian. SK= Dalam 5 tahun terakhir, tidak pernah melakukan peninjauan ulang.

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
		5) Tingkat kesesuaian modul praktikum dengan materi yang diajarkan	Pelaksanaan modul praktikum cukup, dilaksanakan di diklat sendiri	Pelaksanaan modul praktikum cukup, dilaksanakan di diklat sendiri	Penilaian masuk dalam kategori baik	SB = Pelaksanaan modul praktikum lebih dari cukup (ditambah dengan demonstrasi di laboratorium ) di PT sendiri. B = Pelaksanaan modul praktikum cukup, dilaksanakan di PT sendiri. C = Pelaksanaan modul praktikum cukup, tetapi dilaksanakan di PT lain. K= Pelaksanaan modul praktikum kurang dari minimum SK = -	4
		6) Prosentase rata - rata penyelesaian studi peserta diklat	DP-I & V : 3 bln DP-II, III, IV : 9 bln	DP-II, III, IV : masuk dalam kategori = “cukup”  DP-I dan V masuk dalam kategori = kurang	DP I & V Rata – rata kelulusan = 4,8 bln  DP -II, III, IV Rata – rata kelulusan=10,2 bln	DP I & V SB = rata – rata kelulusan=3bln B = 3-4 bln C = 4-5 bln K = 5-6 bln SK =>6bln  DP -II, III, IV SB = rata – rata kelulusan=9bln B = 9-10 bln C = 10-11 bln K = 11 – 12 bln SK =>12 bln	3  3
						Rata-rata	3
		7) jumlah mata kuliah yang dilengkapi dengan deskripsi mata kuliah silabus & SAP	95% mata kuliah sudah dilengkapi dengan deskripsi silabus dan SAP	total terdapat 124 mata kuliah, yang sudah dilengkapi lesson plane atau SAP sebyak 89 buah	71,77%	SB = Lebih dari 95% mata kuliah dilengkapi dengan deskripsi matakuliah, silabus dan SAP B = Sekitar 85 – 95% mata kuliah dilengkapi dengan deskripsi matakuliah, silabus dan SAP C = Sekitar 75 – 85% mata kuliah dilengkapi dengan deskripsi matakuliah, silabus dan SAP K = Sekitar 65 – 75% mata kuliah dilengkapi dengan deskripsi matakuliah yang dilengkapi dengan deskripsi matakuliah, silabus dan SAP kurang dari 65%.	3

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
		8) terdapat monitoring kehadiran instruktur & peserta diklat	Monitoring kehadiran dilakukan untuk mahasiswa dan dosen dan dievaluasi setiap semester.	Monitoring kehadiran dikumpulkan dan dirapatkan setiap akhir semester namun tidak kontinue	Monitoring kehadiran dilakukan untuk mahasiswa dan dosen dan dievaluasi setiap semester. Dan termasuk aktegori baik	SB= Monitoring kehadiran dilakukan untuk mahasiswa dan dosen dan dievaluasi setiap semester. B= Monitoring kehadiran dilakukan untuk mahasiswa dan dosen, namun evaluasinya tidak kontinu. C= Monitoring kehadiran dilakukan untuk mahasiswa dan dosen, namun tanpa ada evaluasi. K = Monitoring kehadiran hanya dilakukan untuk mahasiswa, berupa absensi namun tanpa ada evaluasi SK = Tidak ada mekanisme monitoring kehadiran, baik untuk dosen maupun mahasiswa.	4
		9) Terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk setiap bidang studi dalam rangka menyusun materi ajar	terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk penyusunan materi dan dievaluasi setiap semester.	Tidak ada kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk penyusunan materi	Kategorinya sangat kurang	SB= terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk penyusunan materi dan dievaluasi setiap semester. B= terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk penyusunan materi dan, namun evaluasinya tidak kontinu. C= terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk penyusunan materi dan, namun tanpa ada evaluasi. K = terdapat kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk penyusunan materi dan, berupa absensi namun tanpa ada evaluasi SK = Tidak ada kelompok instruktur berdasarkan pendekatan fungsi untuk penyusunan materi	1

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
		10) Upaya perbaikan sistem pembelajaran yang telah dilakukan selama tiga tahun terakhir berkaitan dengan: a. Materi b. Metode pembelajaran c. Penggunaan teknologi pembelajaran d. Cara-cara evaluasi	Upaya perbaikan dilakukan untuk semua dari yang seharusnya diperbaiki/ditingkatkan.	Upaya perbaikan sangat kurang	Termasuk dalam kategori "kurang"	SB = Upaya perbaikan dilakukan untuk semua dari yang seharusnya diperbaiki/ ditingkatkan. B =Upaya perbaikan dilakukan untuk hampir semua dari yang seharusnya diperbaiki/ ditingkatkan. C= Upaya perbaikan dilakukan hanya sebagian dari yang seharusnya diperbaiki/ ditingkatkan. K= Upaya perbaikan sangat kurang SK = Tidak ada upaya perbaikan.	2
				Rata - rata			3,1
	2) Peningkatan sarana dan prasarana utama dan pendukung proses pendidikan	1) Jumlah prasarana utama dan prasarana penunjang proses belajar mengajar peserta diklat	Jumlah prasarana utama & penunjang sudah tersedia dan kondisi cukup memadai	Jumlah prasarana utama & penunjang sudah tersedia dan kondisi cukup memadai	Termasuk dalam kategori "cukup"	SB= Prasarana lengkap dan mutunya sangat baik untuk proses pembelajaran. B= prasarana lengkap dan mutunya baik untuk proses pembelajaran. C = Prasarana cukup lengkap dan mutunya cukup untuk proses pembelajaran K = . Prasarana kurang lengkap dan mutunya kurang baik. SK = -	3
		2) jumlah koleksi bukuteks rekomendasi IMO	Taget buku adalah 400 buah buku teks IMO terbaru	Buku teks yang ada pada koleksi perpustakaan yang merupakan buku teks IMO ada sebanyak 225 buah	Termasuk kategori baik	Sangat baik: Jumlah judul $\geq 400$ Baik: $250 \leq$ Jumlah judul $< 400$ Cukup: $100 \leq$ Jumlah judul $< 250$ Kurang: $50 \leq$ Jumlah judul $< 100$ Sangat kurang: NK = Jumlah judul $< 50$	4
						Rata - rata	3,5

No	Sasaran strategis	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Penilaian	Skor
7	<b>RETENTION</b> 2) Meningkatnya kepuasan peserta diklat terhadap program – program yang dilaksanakan	1) Jumlah kasus/ complain peserta diklat/tahun(Cmm)	Realisasi rata – rata jumlah complain sebesar 0 kasus/bulan(Cm)	Rata – rata Jumlah kasus / komplain selama tahun 2008 adalah sebesar 6 kasus	Jumlah kasus / komplain selama tahun 2008 bernilai masuk aktegori kurang	SB = Cm =0 B = 0 < Cm ≤ 5 C = 5 Cm ≤ 10 K = 10 Cm ≤ 15 SK = Cm > 15	3
		2) Tingkat kepuasan pelanggan gap kualitas pelayanan yang ada dengan kualitas pelayanan yang diinginkan melalui survey customer satisfaction	Pelanggan merasa sangat puas dan tidak terdapat gap ( Gap = 0)	Gap rata-rata = 0,93	Gap paling dominan yang dipilih peserta diklat terhadap layanan diklat masuk dalam kategori kurang	SB= pelanggan merasa Sangat puas apabila Gap (=0) (ekpektasi lebih kecil dari persepsi) B = pelanggan merasa puas dan apabila Gap (-) K = pelanggan merasa kurang puas dan Gap pelayananya >0(ekpektasi lebih besar daripencapaian)	2
					Rata - rata		2,5

Dari hasil pengukuran pada tabel 3.18. selanjutnya akan dihitung nilai SPIn yang mencerminkan kinerja BP3IP, dan hasilnya sebagaimana pada tabel 3.19

Tabel 3.19. Perhitungan SPIn

No	Elemen	Sasaran Strategis	bobot (A)	rata - rata kinerja (B)	SPIn (AXB)/91,61
1	Growth	a Meningkatkan pertumbuhan peserta Diklat	10,66 %	5	0,5818142
		b Meningkatkan pertumbuhan revenue	5,16 %	5	0,2816286
		rata - rata		5,00	
2	Collavoration	a Meningkatkan kemitraan	4,78 %	2,33	0,1215741
		b Meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8,39 %	-**	-
		rata - rata		2,33	
3	Inovation	a Peningkatan mutu program	9,34 %	2,33	0,2375527
		b Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	16,69 %	3,5	0,6376487
		c Meningkatkan profil SDM	6,49 %	3	0,2125314
		rata= rata		2,94	
4	Eksekution	a Ketepatan dan keakuratan proses pendidikan	9,66 %	3,1	0,3268857
		b Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana	8,72 %	3,5	0,3331514
		rata - rata		3,25	
5	Acceleration	a Membangun systdem informasi yg komprehensif dan integral	9,70 %	2,33	0,2467089
6	Leadership	a Meningkatkan profit	4,49 %	5	0,2450606
		b Efektifitas kepemimpinan	2,91 %	3	0,0952953
		rata - rata		4	
7	Retention	Meningkatnya kepuasan peserta diklat	3,01 %	2,5	0,0821417
		<b>total</b>	91,61 %		
<b>SPIn (Konerja Diklat BP3IP adalah)</b>					3,4

\*\* data tidak tersedia

### 3.7.2. Penghitungan Bobot Penilaian untuk inisiatif strategis

Sebenarnya *output* dari pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator kinerja *service scorecard* adalah meningkatnya kualitas jasa, hal ini berdasarkan pada dimensi kualitas jasa *parasutharman zeth.all*, yang berhasil diidentifikasi dari ketepatan waktu – (dikerjakan dalam periode waktu yang dijanjikan) yang dapat dilihat dari adanya system informasi yang komprehensif dan integral dengan penggunaan teknologi informasi, Kesopanan – (pekerjaan yang dilakukan oleh petugas dan instruktur yang dikerjakan dengan senang hati), Konsistensi – (memberikan semua pelanggan pengalaman yang sama setiap waktu), Kenyamanan – (kemudahan informasi yang diakses oleh pelanggan), Kelengkapan – (dilayani sepenuhnya, seperti yang dijanjikan) dapat dilihat dari tidak adanya customer complain yang terjadi, kenyamanan ruang kelas atau sarana dan prasarana penunjang, ketepatan pemberian ijazah atau sertifikat, Akurasi – (dilakukan dengan benar setiap waktu) dilihat dari ketepatan penyelesaian complain jika memang ada.

Meningkatnya kualitas jasa juga dapat dilihat dari terciptanya institusi mutu melalui efektifitas unit penjamin mutu, efektifitas standar mutu, namun setelah dilakukan implementasi model rancangan indikator kinerja dengan menggunakan *service scorecard* pada lembaga diklat BP3IP, hasil kinerja diklat BP3IP untuk data tahun 2008 adalah sebesar 3,4 dan masuk dalam kategori “cukup” namun dari beberapa elemen tersebut yang sudah mencapai kategori baik dan sangat baik hanyalah elemen *leadership* dan *growth* oleh karena itu maka pihak manajemen diklat memandang perlu untuk segera melaksanakan inisiatif strategis untuk meningkatkan kualitas jasa yang disusun melalui program-program yang telah dirancang sebelumnya dan mempertimbangkan ketersediaan aspek Sumber daya yang ada.

Adapun List inisiatif strategis dapat dilihat pada tabel 3.20 dibawah ini :

Tabel : 3.20 List Inisiatif Strategis

ELEMEN	SUBKRITERIA
<b>eksekution</b>	Peningkatan kedisiplinan
	Menciptakan sisem pemantauan / monitoring pembelajaran yang efektif
	Menyusun program dan mengefektikan pemakaian laboratiruium /simulator secara teratur
	memberikan remedial kepada peserta diklat
	Meningkatkan seminar dan workshop pendidikan
	membentuk kelompok pendekatan fungsi bidang nautika dan teknika
	meningkatkan pengawasan pemeliharaan sarana dan parsaran
	Menyediakan "on line system data process"
	meningkatkan anggaran DIP u untuk penambahan buku teks IMO yang up to date
<b>retention</b>	Membuat sistem layanan satu atap kepada peserta diklat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
	melakukan upaya untuk Menjamin ketepatan penyelesaian complain
	mendorong upaya peningkatan skill petugas layanan admnistrasi
	menyusun program reward kepada customer yang loyal
<b>acceleration</b>	Membangun sistim informasi yang komprehensif dan integral
	Menambah jumlah komputer
	Meningkatkan kompetensi tenaga karyawan dibidang teknologi informasi
	Pembentukan sistem informasi dikalt antar UPT Diklat dibawah payung Departemen perhubungan
<b>inovation</b>	Meningkatkan efektifitas audit internal untuk memantau dan melihat sejauh mana estándar mutu telah diterapkan
	Menciptkan program pembelajaran jarak jauh ( e-learning)
	Meningkatkan kompetensi SDM
	memberikan dana khusus untu mendukung ide - ide inovatif bagi kegiatan penelitian
	menyusun pola rekrutmen karyawan dan isntruktur yang baik
	Menyusun sistem penjenjangan karir dengan memperhatikan prestasi kerja karyawan
	Menyusun remunerasi berbasis kinerja bagi karyawan
<b>collaboration</b>	Meningkatkan networking
	memperkuat organisasi alumni
	meningkatkan soft skill peserata kompetensi english maritime
	meningkatkan mutu lulusan

Selanjutnya dilakukan Penghitungan bobot penilaian pada inisiatif strategis ini menggunakan metode pairwise comparison (perbandingan berpasangan) untuk mengetahui inisiatif strategis mana yang perlu diprioritaskan, sehingga menghasilkan suatu keputusan berupa bobot prioritas inisiatif strategis. Perhitungan untuk melakukan pembobotan pada inisiatif strategis ini adalah karena tidak semua inisiatif tersebut dijalankan mengingat keterbatasan dana dan sumber daya

Indikator – indikator dari rancangan pengukuran kinerja elemen service scorecard tidak memerlukan pembobotan dengan pertimbangan bahwa indikator tersebut merupakan rancangan indikator yang mewakili keseluruhan kinerja, dan perlu dilakukan pengukuran sepenuhnya.

Keputusan penilaian bobot kepentingan untuk inisiatif strategis ini diperlukan karena tidak semua inisiatif strategis tersebut harus dilaksanakan, oleh karena itu pihak manajemen diklat memandang perlu menentukan skala prioritas. Hasil wawancara (brainstorming) dengan pimpinan diklat menghasilkan sebuah matrik perbandingan berpasangan Langkah-langkah untuk mencari bobot kepentingan, sama dengan langkah-langkah penyelesaian untuk mencari bobot kepentingan pada sasaran-sasaran strategis sebelumnya. Sedangkan hasil matriks perbandingan matriks berpasangan untuk inisiatif – inisiatif strategis tiap – tiap elemen adalah :

- Matrik perbandingan berpasangan gabungan antar kriteria elemen service scorecard kinerja diklat

Hasil dari jawaban expert tentang tingkat kepentingan dari kriteria pada elemen *service scorecard* adalah sebagaimana pada tabel 3.21 dibawah ini :

Tabel.3.21 Matrik Perbandingan Berpasangan Gabungan Antar Kriteria  
*Elemen Service Scorecard*

elemen	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
1.1	1	3	3	3	4	4	4
1.2	1/3	1	2	3	3	3	4
1.3	1/3	1/2	1	3	3	1/3	1/3
1.4	1/3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3
1.5	1/4	1/3	1/3	3	1	1/3	1/3
1.6	1/4	1/3	3	3	3	1	1
1.7	1/4	1/4	3	3	3	1	1

**Keterangan:**

- 1.1 growth
- 1.2 leadership
- 1.3 Acceleration
- 1.4 Collaboration
- 1.5 inovation
- 1.6 eksekution
- 1.7 Retention

- Matrik perbandingan berpasangan gabungan antar sub Kriteria Sasaran strategis elemen acceleration

Hasil dari jawaban expert tentang tingkat kepentingan dari inisiatif strategis pada elemen acceleration adalah sebagaimana pada tabel dibawah ini :

Tabel. 3.22 Matrik Perbandingan Berpasangan Gabungan Antar Sub Kriteria Sasaran Strategis Elemen Acceleration

Inisiatif	1	2	3	4
1.1	1,00	2,00	3,00	5,00
1.2	0,50	1,00	0,33	3,00
1.3	0,33	3,00	1,00	3,00
1.4	0,20	0,33	0,33	1,00

**Keterangan:**

- 1.1. Membangun sistim informasi yang komprehensif dan integral
- 1.2. Menambah Jumlah komputer
- 1.3. Meningkatkan kompetensi tenaga karyawan deibidang teknologi informasi
- 1.4. Pembentukan sistem informasi dikalt antar UPT Diklat dibawah payung Departemen perhubungan

- Matrik Perbandingan Berpasangan Gabungan Antar sub Kriteria Inisiatif strategis elemen collaboration

Hasil dari jawaban expert tentang tingkat kepentingan dari inisiatif strategis pada elemen collaboration adalah sebagaimana pada tabel dibawah ini :

Tabel. 3.23 Matrik Perbandingan Berpasangan Gabungan Antar Sub Kriteria Sasaran Strategis Elemen Collaboration

	1	2	3	4
1.1	1	1	1/3	1/8
1.2	1	1	1/7	1/8
1.3	3	7	1	1
1.4	8	8	1	1

**Keterangan:**

- 1.1. Membangun networking
- 1.2. memperkuat organisasi alumni
- 1.3. meningkatkan soft skill
- 1.4. meningkatkan mutu lulusan

A. Matrik perbandingan berpasangan Kriteria Sasaran strategis elemen inovation Hasil dari jawaban expert tentang tingkat kepentingan dari inisiatif strategis pada elemen inovacion adalah sebagaimana pada tabel dibawah ini :

Tabel. 3.24 Matrik Perbandingan Berpasangan Gabungan Antar Sub Kriteria Inisatif Strategis Elemen Inovacion

	1	2	3	4	5	6	7
1.1	1	1	1/3	3	1	1/3	1/3
1.2	1	1	1	1	1/3	1/3	1/3
1.3	3	1	1	1	1/3	1/3	1/3
1.4	1/3	1	1	1	1/2	1/3	1/3
1.5	1	3	3	3	1	1/3	1/3
1.6	3	3	3	3	3	1	1
1.7	3	3	3	3	3	1	1

**Keterangan:**

- 1.1. Meningkatkan efektifitas audit internal untuk memantau dan melihat sejauhna mana estándar mutu telah diterapkan
- 1.2. Menciptkan program pembelajaran jarak jauh (e-learning),CBT dan
- 1.3. Meningkatkan kompetensi SDM
- 1.4. memberikan dana khusus untu merealisasikan ide-ide inovatif bagi kegiatan penelitian

- 1.5. menyusun pola rekrutmen yang baik
- 1.6. Menyusun sistem penjurangan karir yang baik dengan memperhatikan prestasi kerja
- 1.7. Menyusun remunerasi berbasis kinerja

B. Matrik perbandingan berpasangan Kriteria Inisiatif strategis elemen eksekution

Hasil dari jawaban expert tentang tingkat kepentingan dari inisiatif strategis pada elemen eksekution adalah sebagaimana pada tabel 3.25 dibawah ini :

Tabel. 3.25 Matrik Perbandingan Berpasangan Gabungan antar sub Kriteria Sasaran Strategis Elemen Eksekution

1.1	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00
1.2	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	7,00	8,00
1.3	0,50	0,50	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00
1.3	0,33	0,33	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00	6,00
1.4	0,25	0,33	0,50	0,50	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00
1.5	0,20	0,20	0,33	0,33	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00
1.6	0,17	0,20	0,33	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00	3,00
1.7	0,14	0,14	0,20	0,20	0,33	0,33	0,33	1,00	2,00
1.8	0,13	0,13	0,17	0,17	1,00	0,25	0,33	0,33	1,00

**Keterangan:**

- 1.1. Peningkatan kedisiplinan peserta, intruktur dan karyawan
- 1.2. Menciptakan sisem pemantauan/monitoring yang efektif
- 1.3. Menyusun program pemakaian laboratiruium/simulator secara teratur
- 1.4. memberikan remedial
- 1.5. Meningkatkan seminar dan workshop pendidikan
- 1.6. membentuk kelompok fungsi
- 1.7. meningkatkan pengawasan pemeliharaan sarana dan parsaran
- 1.8. Menyediakan ”on line system data process”
- 1.9. meningkatkan anggaran DIP untuk ketersediaan buku teks dan jurnal IMO

- Matrik perbandingan berpasangan Kriteria Sasaran strategis elemen retention Hasil dari jawaban expert tentang tingkat kepentingan dari inisiatif strategis pada elemen retention adalah sebagaimana pada tabel 3.26 dibawah ini :

Tabel. 3.26 Matrik Perbandingan Berpasangan Gabungan antar sub Kriteria Sasaran Strategis Elemen Retention

	1.1	1.2	1.3	1.4
1.1.	1	1	1/3	1/3
1.2	1	1	1/3	1/3
1.3	3	3	1	3
1.4	3	3	1/3	1

**Keterangan:**

- 1.1. Memberikan sistem layanan satu atap kepada peserta diklat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
- 1.2. Melakukan upaya untuk menjamin ketepatan penyelesaian complain
- 1.3. Melakukan upaya untuk meningkatkan *skill* petugas administrasi dalam melayani peserta
- 1.4. Meningkatkan program *reward* kepada customer yang loyal

Setelah mendapatkan ,matrik perbandingan berpasangan baik antar kriteria pada elemen *service scorecard* maupun antar sub kriteria pada elemen yang sama langkah selanjutnya adalah menghitung besar bobot masing – masing elemen insiatif strategis yang menggunakan cara yang sama sebagaimana pembobotan pada sasaran strategis, hasil yang diperoleh adalah seperti pada tabel 3.27 dibawah ini :

Tabel.3.27 Hasil Bobot Lokal Elemen Inisiatif Strategis Untuk Peningkatan Kinerja Diklat

Kriteria	Subkriteria	Bobot	Prioritas
<b>eksekution 0,1280</b>	Peningkatan kedisiplinan	23,4%	2
	Menciptakan sisem pemantauan yang efektif	25,6%	1
	Menyusun program pemakaian laboratiruium/ simulator secara teratur	14,6%	
	memberikan remedial	13,3%	
	Meningkatkan seminar dan workshop pendidikan	7,1%	
	membentuk kelompok fungsi	6,5%	
	meningkatkan pengawasan pemeliharaan sarana dan parsarana	4,5%	
	Menyediakan ana "on line system data process"	2,6%	
<b>Retention (0,1260)</b>	Membuat sistem layanan satu atap kepada peserta diklat untuk menignkatkan kepuasan pelanggan	25,60%	2
	melakukan upaya untuk Menjamin ketepatan penyelesaian complain	11,90%	
	mendorong upaya peningkatan skill petugas layanan admnistrasi	11,60%	
	menyusun program reward kepada customer yang loyal	27,40%	1
<b>acceleration 0,0860</b>	Membangun sistim informasi yang komprehensif dan integral	47,40%	1
	Menambah jumlah komputer	16,80%	
	Meningkatkan kompetensi tenaga karyawan deibidang teknologi informasi	28,40%	2
	Pembentukan sistem informasi dikalt antar UPT Diklat dibawah payung Departemen perhubungan	7,40%	
<b>inovation 0,06600</b>	Meningkatkan efektifitas Unit penjamin mutu	18,12%	2
	memberikan dan mengoptimalkan layanan bimbingan dan konseling, Ekstra & kurikuler, Pembinaan soft skill,Layanan kesehatan dan .Layanan pencarian kerja	10,81%	
	peningkatan kompetensi SDM	9,99%	
	memberikan dana khusus untu menudkung ide - ide inovatif	10,36%	
	menyusun pola rekrutmen yang baik	16,64%	
	Menyusun remunerasi berbasis kinerja	22,53%	1
	Menyusun sistem penjenjangan karir yang baik dengan memperhatikan prestasi kerja	11,55%	
<b>collaboration 0,40410</b>	Meningkatkan networking	7,8%	
	memperkuat organisasi alumni	6,2%	
	meningkatkan soft skill	37,8%	2
	meningkatkan mutu lullusan	48,2%	1

### 3.7.3. Konsistensi Matrik perbandingan berpasangan

Sebagaimana penjelasan sebelumnya bahwa rasio konsistensi diperlukan untuk mengetahui apakah penilaian perbandingan berpasangan dalam menentukan bobot kepentingan dari setiap kriteria – kriteria dan sub kriteria yang diperoleh dari seorang expert memerlukan uji konsistensi dan dievaluasi dengan menghitung Consistency Ratio (CR), apabila nilai  $CR \leq 10\%$  maka hasil penilaiannya dapat dikatakan konsisten.

Setelah dilakukan perhitungan rasio konsistensi untuk matrik perbandingan berpasangan kriteria elemen scorecard dan subkriterianya, maka diperoleh hasil seperti tabel 3.28 dibawah ini :

Tabel 3.28 Rasio Konsistensi Matrik Perbandingan Berpasangan Kriteria dan Subkriteria Elemen Service Scorecard

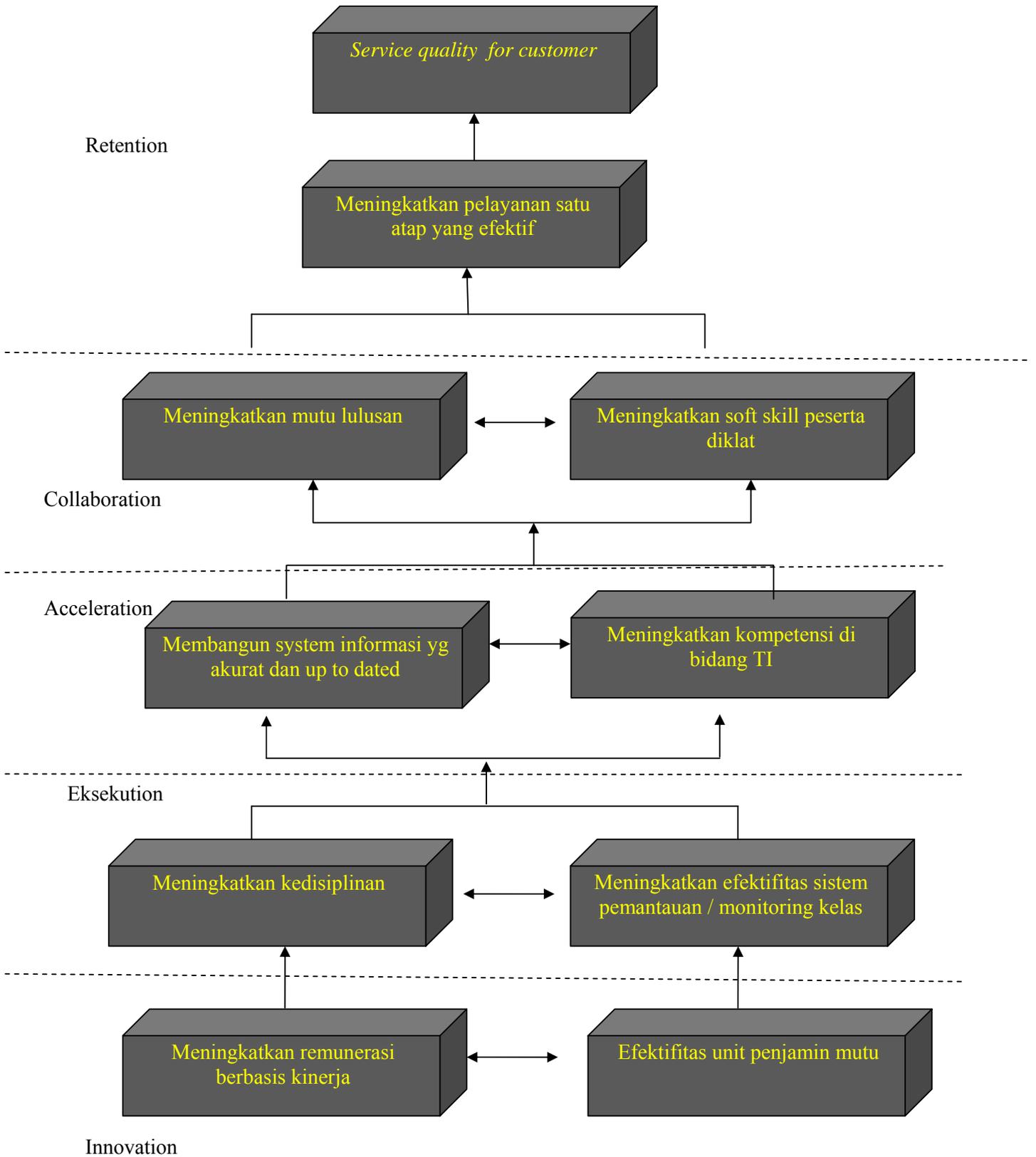
No	Perbandingan berpasangan	Rasio konsistensi
1	Kriteria elemen scorecard	0,09
2	Sub kriteriaacceleration	0,04
3	Sub kriteria collaboration	0,05
4	Sub kriteria inovatoin	0,08
5	Sub kriteria eksekution	0,03
6	Sub kriteria retentioan	0,02

Dari hasil tabel 3.28 diperoleh 2 (dua) proritas utama yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen diklat BP3IP untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai visi dan misi organisasi melalui pelaksanaan inisiatif – inisiatif strateginya sebagai mana tabel 3.29 dibawah ini:

Tabel 3.29 Prioritas Inisiatif Strategis

<b>N0</b>	<b>Elemen pengukuran kinerja</b>	<b>Inisiatif strategis yang terpilih</b>
<b>1</b>	<b>eksekution</b>	a. Meningkatkan efektifitas sistem pemantauan / monitoring kelas b. Meningkatkan kedisiplinan peserta diklat, instruktur dan pegawai
<b>2</b>	<b>Retention</b>	a. Membuat sistem layanan satu atap kepada peserta diklat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan b. menyusun program reward kepada customer yang loyal
<b>3</b>	<b>Acceleration</b>	a. Membangun system informasi yang komprehensif dan integral b. Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang teknologi informasi
<b>4</b>	<b>Innovation</b>	a. Efektifitas unit penjamin mutu b. Menyusun remunerasi berbasis kinerja
<b>5</b>	<b>Collaboration</b>	a. Meningkatkan mutu lulusan b. Meningkatkan soft skill peserta

Selanjutnya inisiatif strategi yang terpilih akan dibuat suatu keterkaitan sedemikian sehingga pencapaian akhir dapat terpenuhi yaitu menghasilkan lulusan para pelaut yang mampu berdaya saing di pasar global.



Gambar 3.3. Linkage of Inisiatif strategik terpilih BP3IP